

**Univerzita Karlova v Praze**

**Filozofická fakulta**

**Katedra psychologie**

# **Diplomová práce**

Bc. Martin Kotek

**Spokojenost a loajalita zaměstnanců v marketingové agentuře**

**Employee's satisfaction and loyalty in the marketing agency**

### Poděkování:

V první řadě bych chtěl poděkovat svému vedoucímu práce panu docentu Rymešovi za trpělivost, ochotu, cenné rady, bez kterých bych se neobešel, a všeobecně skvělou podporu při zpracovávání práce.

Velké poděkování patří také zaměstnancům agentury, a to hlavně vedení, které mi vůbec umožnilo ve firmě práci realizovat a pak i ostatním, kteří mi poskytli většinu informací, díky kterým jsem mohl práci zkompletovat.

Závěrem chci poděkovat také své rodině a přátelům, jednak za podporu a jednak za to, že to se mnou během zpracovávání práce vydrželi.

Prohlášení:

*Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.*

*V Praze dne 20. 7. 2017*

.....  
*Martin Kotek*

**Abstrakt:**

Práce nabízí pohled do světa marketingových agentur zabývajících se výzkumem trhu a to perspektivou konceptů pracovní spokojenosti a zaměstnanecké loajality. V teoretické části práce je konceptuálně nastíněn definiční problém pracovní spokojenosti, který je současně doplněn i o další teorie jako je například pracovní angažovanost, závazek či přímo loajalita zaměstnanců. Cílem autora je představit tyto koncepty jako na sobě závislé, ačkoli fungující separátně a s podporou faktorů, které přispívají k jejich zvyšování nebo snižování. V praktické části práce jsou následně tyto poznatky uvedeny do praxe a to skrze konkrétní marketingovou agenturu zabývající se výzkumem trhu. Prostředí je představováno jako dynamický příklad toho, jak může vypadat moderní firma a jak v ní fungují jednotlivé aspekty pracovní spokojenosti a loajality. Výzkum je realizován za pomoci všeobecně rozšířených nástrojů používaných k měření těchto konceptů a je jich využito k analýze pracovního prostředí této agentury s cílem identifikace úrovně jejich jednotlivých faktorů.

**Klíčová slova:**

Pracovní spokojenost, zaměstnanecká loajalita, pracovní motivace, marketingová agentura

**Abstract:**

This paper brings a specific look into the world of marketing agencies working in market research through the job satisfaction and employee loyalty constructs. In the theoretical framework is presented conceptual and definitional problem of job satisfaction, which is consequently supplied by other theories like work engagement, work commitment or employee loyalty. Author's goal is to describe these theoretical concepts as interdependent, but simultaneously able to work separately and with support of other factors, which lead to their increasing or decreasing. In the empirical part of the framework are information used in praxis through the concrete marketing agency working in market research. Work environment is presented like dynamical example of modern company with explanation how works these aspects of job satisfaction and loyalty right there. Empirical research is realized with help of well-known methodological instruments used for measurement of these constructs to analyse and describe work environment of this company with a goal to identify the level of different aspects of job satisfaction and employee loyalty.

**Keywords:**

Job satisfaction, employee loyalty, work motivation, marketing agency

## Obsah

Úvod.....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE .....	10
1. Pracovní spokojenost .....	10
1.1 Role konceptu spokojenosti v rámci psychologie práce .....	10
1.2 Definice pracovní spokojenosti .....	11
1.3 Teorie a modely pracovní spokojenosti .....	14
1.3.1 Teorie a modely zdůrazňující situační faktory .....	14
1.3.2 Teorie a modely zdůrazňující dispoziční faktory .....	17
1.3.3 Teorie a modely kombinující oba přístupy .....	18
1.4 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	20
1.4.1 Charakter práce a pracovní náplň .....	21
1.4.2 Vztahy s kolegy a s vedením .....	23
1.4.3 Úroveň a kvalita komunikace .....	25
1.4.4 Emoční vyladění a hodnotové nastavení osobnosti .....	27
1.4.5 Organizační politika, kultura a prestiž .....	28
1.4.6 Stres a náročnost práce .....	31
1.4.7 Plat a benefity .....	33
1.4.8 Demografické a další objektivní faktory .....	34
1.5 Důsledky pracovní spokojenosti .....	36
2. Pracovní angažovanost a loajalita .....	38
2.1. Pracovní angažovanost (Work engagement) .....	38
2.2. Pracovní závazek (Work commitment) .....	42
2.3. Zaměstnanecká loajalita.....	46
2.4. Vztah pracovní spokojenosti a loajality .....	51
3. Další související koncepty .....	53

3.1. Životní pohoda (Well-being) a rovnováha (Work-life balance).....	53
3.2. Pracovní motivace.....	54
3.3. Kvalita pracovního života.....	56
3.4. Ostatní související teorie.....	58
4. Zjišťování pracovní spokojenosti a metodologické možnosti .....	59
4.1. Problematika měření konceptu pracovní spokojenosti .....	60
4.2. Nástroje pro měření pracovní spokojenosti .....	61
4.3. Nástroje pro měření loajality a dalších konceptů.....	64
II. EMPIRICKÁ ČÁST PRÁCE.....	67
5. Výběr prostředí pro výzkum .....	67
6. Výzkumný projekt .....	69
6.1. Cíle výzkumu a výzkumné otázky.....	69
6.2. Výzkumný soubor a popis vzorku .....	70
6.3. Design výzkumného problému .....	72
6.4. Metody a konstrukce dotazníku .....	73
6.5. Časový harmonogram a fáze výzkumu.....	76
6.6. Výsledky .....	77
6.6.1 Celková a dílčí spokojenost .....	78
6.6.2 Osobní nastavení zaměstnanců .....	81
6.6.3 Oceňování a spravedlnost .....	85
6.6.4 Nadřazený (vztahy a manažerské dovednosti) .....	92
6.6.5 Komunikace ve firmě.....	97
6.6.6 Interpersonální vztahy a vztahy mezi týmy .....	100
6.6.7 Organizace práce a pracovní podmínky.....	105
6.6.8 Pracovní angažovanost .....	110
6.6.9 Vnímání firmy jako celku .....	115
6.6.10 Plnění zaměstnaneckých očekávání.....	125
6.6.11 Fluktuace a možný vývoj .....	126

6.6.12 Shrnutí.....	128
7. Diskuze .....	130
Závěr .....	140
Seznam použité literatury .....	142
Seznam příloh .....	151



## Úvod

Pracovní spokojenost, podobně jako např. zaměstnanecká loajalita nebo angažovanost, jsou psychologické konstrukty, kterými se ekonomická i psychologická věda zabývá již velmi dlouho. Psychologie práce a organizace otázkou pracovní spokojenosti a stejně tak i toho, co jí ovlivňuje, studuje dlouhá desetiletí, aby dokázala pomoci jak zaměstnancům ve zvýšení jejich kvality života a pozitivního dojmu z práce, tak i zaměstnavatelům ve zvyšování efektivity a profitu jejich organizací. Ač se tak zájem o pracovní spokojenost ve firmách může zdát v zájmu obou stran samozřejmostí, ne vždy tomu tak ale je, protože se stále stává, že jsou zaměstnanci svědky toho, jak pronásledování co největšího zisku zastiňuje zájem o osoby zaměstnanců a pracovní vztah tak ztrácí na své síle. Vzniká tak určitá propast mezi tím, co by mělo být, a tím, co reálně ve firmách existuje. Ostatně i výzkumy v naší republice a stejně tak i ve světě ukazují, že pracovní spokojenost ve firmách se ani zdaleka neblíží horním hranicím, které by byly obecně žádoucí.

Svým způsobem to zapříčiňuje i koncept pracovní spokojenosti sám o sobě, protože nabízí mnoho různých výkladů a mnoho různých proměnných, které do vztahu zaměstnance a zaměstnavatele vstupují a nemusí to být jen o osobnosti zaměstnance a charakteru firmy, byť obě složky hrají velmi podstatnou roli, jak bude později ukázáno. Tato problematika začíná už samotným vymezením pojmosloví a jejich obsahů. U nás často hovoříme o tzv. pracovní spokojenosti a loajalitě, abychom popsali náš vztah k zaměstnavateli, v zahraničí je to pro změnu „job satisfaction“ ale také „engagement“ a „commitment“, které můžeme volně přeložit do češtiny jako angažovanost zaměstnanců ve vztahu k pracovní náplni a práci samotné, nebo v případě commitmentu jako závazek vůči firmě nebo zaměstnavateli. V podstatě tedy také mluvíme o loajalitě zaměstnanců. Ve své práci se tak vedle empirické náplně snažím současně i o konceptuální a teoretické vymezení a uspořádání těchto pojmů, aby bylo patrné, co je kterým myšleno a za jakým účelem je používán.

Stejně je to i v případě faktorů, které pracovní spokojenost a loajalitu ovlivňují, protože i těch existuje velmi široké spektrum a považuji za nutné je v rámci své práce určitým způsobem protřídit. Pohled na zaměstnaneckou spokojenost a loajalitu proto předkládám pohledem směřovaným skrze základní pilíře pracovní spokojenosti, jako jsou například image organizace, atmosféra na pracovišti, charakter práce nebo pracovní podmínky. Každý z nich zabírá své důležité místo, obsahuje dílčí složky a byl zkoumán svým specifickým způsobem. Všechny tyto poznatky jsem aplikoval na prostředí konkrétní marketingové agentury, kde jsme společně s jejím vedením po vzájemné domluvě shledali za zajímavé provést ve firmě touto cestou analýzu spokojenosti zaměstnanců. Současně jsem tak i rád, že mohu tímto způsobem otestovat pracovní spokojenost právě v prostředí marketingové agentury, protože dle mého názoru představuje dobrou ukázkou typické moderní firmy střední velikosti působící v dynamickém prostředí výzkumu trhu a to včetně toho, jaké nároky na své zaměstnance klade a do jaké míry se jejich očekávání potkávají s tím, co firma nabízí.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE**

### **1. Pracovní spokojenost**

Pracovní spokojenost představuje velice komplikovaný a pro výklad široký koncept, a to jak z hlediska názvosloví, tak i z hlediska definičního a teoretického vymezení. V první části práce se proto podrobně zaměřuji na zpracování tohoto konceptu v teoretické rovině včetně toho, co jej ovlivňuje a co naopak ovlivňuje on sám.

#### **1.1 Role konceptu spokojenosti v rámci psychologie práce**

Práce je jedním z ústředních témat našeho života, a byť si to ne vždy uvědomujeme, provází nás kamkoli se vydáme. Jak zmiňují Judge a Klinger (2008), i na běžné hovorové otázky „co děláte?“, nebo „čím se zabýváte?“, reagujeme obvykle jako první svým pracovním titulem nebo pracovní náplní. Průměrný dospělý stráví v práci podstatnou část svého života, dle studií Hartera, Schmidta a Keyesové (2002) dokonce až jednu třetinu života člověk věnuje své práci. Ať už tedy chceme či nikoli, naše práce a to, jak se v ní cítíme, výrazně ovlivňuje náš život, naši životní rovnováhu, spokojenost a pohodu (Judge & Klinger, 2008). To, jak naši práci vnímáme, tak může mít dalekosáhlý dopad na to, jak se cítíme i v ostatních oblastech našeho života, proto je velice důležité věnovat pozornost tomu, jak svou práci hodnotíme a jaký k ní máme vztah. Zabývat se studiem pracovní spokojenosti dává smysl už jen proto, že celosvětově není její úroveň nijak závratná. Paulík (2001) zmiňuje, že i v rámci výzkumů prováděných Světovou zdravotnickou organizací (WHO) byla až polovina dotázaných respondentů nespokojených se svou prací.

Přístup či vztah k práci a její hodnocení, což jako celek můžeme nazývat pracovní spokojeností, jsou široce zkoumanými koncepty. Judge a Church (2000) dokonce označují právě pracovní spokojenost za nejšířejí studovaný koncept v historii organizační psychologie. Současně je také ústředním pojmem mnoha teorií a modelů vznikajících ve světě psychologie práce a organizace, což je jen logickým důsledkem toho, že má rozhodující vliv na efektivitu zaměstnanců a tím i efektivitu a profit celé organizace (Judge & Klinger, 2008). Například E. A. Locke (1976), který se spolu s dalšími v rámci zahraničních autorů velmi angažoval při popisování tohoto konceptu, již při svých výzkumech v sedmdesátých letech registroval na tisíce článků zaměřených na pracovní spokojenost a jen za posledních několik dekad můžeme napočítat na desetitisíce nejrůznějších studií na toto téma (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Je tak nesporné, že před námi leží koncept s velice bohatou teoretickou i empirickou základnou.

Důvod pro popularitu studia tohoto konceptu je dán jednoduchým předpokladem: od spokojených a do práce angažovaných zaměstnanců si lze logicky slíbat i větší výkon, což znamená pro firmu i větší profit<sup>1</sup>. Pokud je úroveň pracovní spokojenosti vysoká, lze usuzovat na to, že je práce pro člověka důležitým motivačním faktorem, že v ní vidí smysl a že jeho osobní hodnoty do značné míry souzní s těmi organizačními (Mayerová, 1997), což tedy může predikovat i jeho větší efektivitu. Cílem studia pracovní spokojenosti je tak do značné míry zefektivnění fungování zaměstnance na pracovišti. Nejde ale jen o to zaměstnance motivovat, zaměstnanci by se měli také současně na pracovišti cítit dobře a uvolněně, aby ze sebe mohli vydat to nejlepší (Dugguh & Ayaga, 2014). Ne jedna studie popisuje vztah pracovní spokojenosti a pracovního výkonu, což znamená, že organizace, která dokáže vytvořit patřičně dobré podmínky pro své zaměstnance, vytváří současně i sama pro sebe lepší konkurenceschopnost na trhu, protože tak jednak činí své zaměstnance efektivnější a jednak si vytváří lepší image jako zaměstnavatel. Pracovní spokojenost tak představuje důležitou složku psychologie práce, která reflektuje vztah zaměstnance k firmě, firmy k zaměstnanci, a důsledky, které tento vztah může pro obě strany mít.

## 1.2 Definice pracovní spokojenosti

Definovat pracovní spokojenost je vzhledem k výše uvedenému úkol poměrně náročný, protože nabízí mnoho perspektiv a úhlů pohledu, a i proto tak v dostupné literatuře můžeme najít hned několik navzájem odlišných definic. Jednou z často užívaných je Lockova (1976), který ji definuje jednoduše jako pocitově pozitivní stav zapříčiněný oceněním vlastní práce či pracovních zkušeností. Z aktuálnějších prací lze zmínit např. Spector (1997), který pracovní spokojenost definuje jako spektrum všech aspektů, které lidé na své práci hodnotí, tedy toho, co na ní mají nebo nemají rádi, nebo Armstronga (2007), pro kterého je pracovní spokojenost kombinací postojů a pocitů, kterými lidé disponují a které si utváří ve vztahu ke své práci. Jiný pohled zohledňující i vliv na obecnou životní spokojenost přináší Judge a Klinger (2008, s. 407), kteří pracovní spokojenost definují jako „...výrazný a léty zažitý postoj, jímž prostupují kognitivní, afektivní a behaviorální aspekty vyvěrající z lidské práce a nepracovního života“. Nelze si tak nevšimnout, že spokojenost představuje velmi komplexní konstrukt. Je proto třeba nechápat pracovní spokojenost jako jeden prostý hodnotový soud s obecnou platností. Pracovní spokojenost je ovlivňována celou plejádou faktorů, které jsou více či méně důležité pro každého člověka jiným způsobem (Mayerová, 1997).

---

<sup>1</sup> Vztah těchto proměnných je samozřejmě mnohem složitější. Jak bude uvedeno dále, rozhodně jej nemůžeme brát jako jednoznačnou kauzalitu, ale spíše jako předpoklad, na který má vliv mnoho dalších faktorů.

Definiční problém psychologického konceptu pracovní spokojenosti vytváří zejména její multidimenzionální pojetí. Hulin a Judge (2003) popisují tři složky pracovní spokojenosti: kognitivní, afektivní a behaviorální. Ve světě psychologie práce a organizace nicméně bohužel neexistuje jasná shoda ohledně toho, která složka hraje klíčovou roli a to proto, že afektivní složka je sice velmi rozpracovávána zejména v teoretické rovině, ale v rovině metodologických nástrojů se obvykle pracuje naopak se složkou kognitivní a behaviorální, protože přístup k práci dobře odráží následné jednání, na rozdíl od afektu, který se v případě pracovní spokojenosti hůře měří (Judge & Klinger, 2008). Z mého pohledu však není nutné hledat poměr mezi těmito složkami a spokojím se s tím, že je třeba o pracovní spokojenosti uvažovat jako o komplexu těchto složek, které spolu navzájem souvisí. Obvykle je možné nazírat na pracovní spokojenost buď jako na celek, tedy jako na celkovou spokojenost anebo na její jednotlivé dílčí složky (Scott et al., 1960). Toto dělení umožňuje i lépe koncipovat výzkumné nástroje.

Na stejný problém můžeme narazit i při používání konkrétních slov pro popis vztahu k vykonávané práci. Mayerová (1997, s. 98) například hovoří o uspokojení z práce a pracovní spokojenosti. Uspokojení z práce představuje užší koncept a vypovídá o „...*vazbě člověka na vykonávanou činnost a dosahované výsledky*“, což je velmi důležité, protože ovlivňuje jeho sebevědomí, pokud se práce týká. Nicméně pracovní spokojenost je mnohem komplexnější, protože zahrnuje „...*všechny projevy pracovníka k vykonávané práci, pracovnímu zařazení v organizaci a k profesi, pracovním podmínkám, režimu práce a pracovnímu prostředí, ke skupině spolupracovníků a nadřízenému a celé organizaci*“ Mayerová (1997, s. 98). Na podobný sémantický problém upozorňuje například i Kollárik (1986), který rozlišuje spokojenost s prací, co by užší koncept, a spokojenost v práci, co by širší vymezení v podobě pracovní spokojenosti.

Další teorie pojmají komplexnost konstruktů z jiného úhlu a snaží se zohlednit dvě základní stránky pracovní spokojenosti, její vnitřní a vnější složku, tedy to, co ji ovlivňuje na straně zaměstnance a co na straně práce či zaměstnavatele. Griffin a Bateman (1986) nebo Hackman a Oldham (1976) definují pracovní spokojenost s ohledem na tyto prvky mnohem obsáhleji a to jako svazek pozitivních a negativních dispozic, které jsou získávány a osvojovány skrze zkušenosti, tvořeny pozitivními a negativními postoji založenými na genetické podstatě člověka vycházející z nastavení jeho osobnosti, ovlivněné vnímáním atmosféry pracovního prostředí, zkušenostmi a vztahy s kolegy a vedením, a hodnocením od něj, a charakteristikou samotné práce, tedy míry do jaké její podoba zapadá do očekávání

zaměstnance. Z mého pohledu tato definice vystihuje v hrubých rysech asi nejlépe, co koncept pracovní spokojenosti ve své šíři obnáší.

Je třeba si také uvědomit, co vše můžeme do pracovní spokojenosti zahrnout. Můžeme ji chápat buď jako reakci na aktuální situaci nebo jako dlouhodobě trvající stav. Může být tedy dočasným afektem nebo přetrvávajícím pocitem. Thierry (1998) hovoří o pracovní spokojenosti jednak jako o výsledku určitého chování, tzn., ve formě hodnocení vykonané práce, jednak jako o seberegulačním prvku, tzn., jako prostředku, v rámci kterého pomocí výsledků hledám vlastní zdokonalení, a jednak jako o příčině určitého typu chování, např. absencí v práci v důsledku příliš nízké spokojenosti. Pracovní spokojenost tak může být současně příčinou a následkem určité činnosti či události, stejně tak jako zdrojem motivace. Podobně i Kollárik (1986) definuje pracovní spokojenost pomocí jejích typických aspektů, mezi které patří: celková a dílčí pracovní spokojenost (pracovní spokojenost jako celek versus hodnocení jejích dílčích faktorů zvlášť), stálost a intenzita pracovní spokojenosti (její trvalost v čase a její osobní významnost pro daného jedince), osobní (vlastní pocity, postoje a hodnoty) a sociální (situace v pracovní skupině či týmu) složka pracovní spokojenosti, pracovní spokojenost jako aktuální stav měnící se v čase a jako situační reakce na měnící se podmínky. Pracovní spokojenost jako předmět studia tak nabízí opravdu mnoho možností, jak jej teoreticky a tedy i metodologicky uchopit.

Současně nelze neopomenout ani terminologickou širokost a obsažnost konstruktů pracovní spokojenosti, proto je nutné se v rámci ní zaměřit i na pojmosloví užívané jinde ve světě. V zahraniční literatuře jsou často používány pojmy „engagement“ nebo „commitment“, které mají vlastní definice a odkazují jen na určitou specifickou součást, příčinu nebo důsledek pracovní spokojenosti. V tomto případě se jedná o vztah k práci nebo pocit závazku k organizaci<sup>2</sup>. Dále pracovní spokojenost souvisí například také i s otázkami seberealizace, pracovního výkonu anebo dalších konceptů jako je i celková životní spokojenost a životní pohoda (well-being). Všem těmto otázkám bude pozornost věnována později.

---

<sup>2</sup> Oba koncepty jsou blíže popsány společně s loajalitou v druhé části teoretické části práce.

### 1.3 Teorie a modely pracovní spokojenosti

Koncept pracovní spokojenosti skýtá velice pestré pole, pokud se teorií a celkově této problematiky týká. První otázkou proto je, jak se v množství teorií týkajících se pracovní spokojenosti orientovat. Ve své podstatě literatura uvádí dvě možná dělení těchto teorií. Na jedné straně je to rozdělení, které zmiňuje Štikar et al. (2003) a které je zaměřené na dimenzionalitu konceptu. Jedná se o teorie, které chápou pracovní spokojenost buď jako jednodimenzionální konstrukt, což znamená, že ji umísťují na jedinou škálu spokojenost - nespokojenost, nebo ty, které ji chápou jako dvojdimenzionální konstrukt, tedy jako že spokojenost a nespokojenost jsou dvě na sobě nezávislé škály ovlivňované jinými faktory. Jiné dělení, kterého bych se držel i v rámci své práce, dělí teorie pracovní spokojenosti dle jejich charakteru a zaměření ve smyslu klíčových faktorů, které její podobu určují. V této kategorii lze zmínit například práci Judge a Klingera (2008, s. 398) kteří uvádí následující teoretickou kategorizaci:

- Teorie zdůrazňující situační stránku konceptu, tedy klíčovou roli prostředí a práce samotné na pracovní spokojenost. Jedná se o situace kdy je spokojenost určena charakterem práce a tím, co nabízí pro naplnění očekávání na straně zaměstnance.
- Teorie zdůrazňující dispoziční stránky osobnosti, tedy že pracovní spokojenost vyvěrá zejména z osobního nastavení zaměstnance a jeho očekávání, tedy v podstatě nezávisle na tom, jak samotná práce vypadá a co také danému zaměstnanci nabízí.
- Teorie integrativní, které se snaží oba výše uvedené směry svázat do jediné teorie zohledňující oba pohledy. Zohledňování jak faktorů na straně jedince, tak těch na straně zaměstnavatele je typické pro většinu moderních teorií.

#### 1.3.1 Modely a teorie zdůrazňující situační faktory

První skupinou jsou teorie a modely popisující pracovní spokojenost jako výsledek situačního kontextu, tedy v podstatě jako reakci na podmínky, které daná práce, respektive daná firma, zaměstnanci nabízí.

Typickým příkladem takového modelu je Job characteristics model (JCM, Hackman a Oldham, 1976). Teorie je založena na vnitřní motivaci k dané práci, kterou definuje pomocí: identifikace s prací, důležitosti, která je práci ze strany zaměstnance přikládána, rozmanitosti

vykonávané práce, míry samostatnosti při výkonu práce, a zpětné vazby, která je v rámci práce poskytována. Pokud charakter práce dostatečně sytí těchto pět faktorů, hovoří o práci jako o uspokojující, protože u zaměstnance vyvolává klíčové psychologické stavy, tedy pocit smysluplnosti vykonávané práce, zodpovědnosti za výstupy a samotnou znalost a orientaci v tom, co dělá (Judge & Klinger, 2008). Věřitelnost modelu je potvrzována i prováděnými výzkumy, protože práce samotná, tedy její charakter a vnímání její smysluplnosti se obvykle ukazuje jako faktor, který koreluje s konceptem pracovní spokojenosti nejsilněji (Judge a Church, 2000). Ke stejným závěrům dochází i Frye (1996), který uvádí korelace těchto proměnných na úrovni 0,5. Situační koncept JCM se dočkal i modifikované verze, samotný koncept dostal název Growth need strength a jako klíčový motivátor byla označena potřeba osobního rozvoje. Práce tedy musí nabízet dostatek možností pro osobní rozvoj, aby byl zaměstnanec k práci motivovaný a tedy i spokojený (Hackman a Oldham, 1976).

Jiným příkladem tohoto typu teorií je Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti. Herzberg (1966) používá svůj koncept hygienických a motivačních faktorů nejen k vysvětlení obecné motivace k práci, ale i pracovní spokojenosti. Tato teorie pracuje na jedné straně s těmi pohnutkami, které podporují vnitřní motivaci a současně pracovní spokojenost (těm Herzberg říká motivační faktory, protože působí jako hlavní činitelé pro podporu pracovní spokojenosti). Na druhé straně stojí pohnutky, které přicházejí z vnějšku, ty nazývá faktory hygienickými nebo dissatisfactory, protože obvykle mají na spokojenost spíše negativní vliv, tedy přináší s sebou spíše nespokojenost (Hackman a Oldham, 1976). Jedná se tak o typický příklad dvou faktorového modelu.

Mezi motivátory se nejčastěji řadí (dle Syptaka et al., 1999):

- Úspěch a dosažitelnost cílů (práce by měla být pro člověka výzvou, ale nikoli nepřekonatelnou, vedení by mělo o cílech a pracovní náplni zaměstnance plně informovat)
- Uznání (zaměstnanci potřebují vědět, že dělají svou práci dobře, od toho slouží nejen zpětná vazba, ale i programy jako „zaměstnanec měsíce“, nebo obyčejné slovní pochvaly)
- Smysluplnost (vykonávaná práce musí souznít s hodnotami zaměstnance, měla by mu připadat smysluplná a měla by ho svým obsahem naplňovat, případně i inspirovat)

- Zodpovědnost (zaměstnanec potřebuje určité množství pracovní autonomie a samostatnosti, aby si připadal jako platný člen organizace, jehož názor i práce se počítají)
- Možnosti růstu (je žádoucí, aby se zaměstnanec mohl v práci realizovat, tedy nejen dělat to, co ho baví, ale mít také možnost se v tomto směru kariéře rozvíjet a zlepšovat)

Mezi hygienické faktory bývá dle Herzberga (1966) řazeno:

- Plat (často diskutovaná položka kvůli své významnosti i zařazení, nefungující však primárně jako motivátor, v rámci ohodnocení lidí je klíčová především rovnocennost a pocit spravedlnosti)
- Vedení (vztahy s vedením, nejedná se jen o dohled nad zaměstnancem, ale i o informovanost o práci a dění ve firmě, a práci se zpětnou vazbou)
- Pracovní podmínky (zázemí podniku, ergonomie pracovního místa, vybavení pracoviště, technologie, prostornost, vzdušnost, ale i zabezpečení)
- Firemní politika (jinými slovy také image firmy, její hodnoty, směřování, mise, pravidla a to, do jaké míry odráží zaměstnanecká očekávání)
- Vztahy mezi zaměstnanci (přátelské vztahy na pracovišti, potřeba kontaktu s lidmi, interkulturní rozdíly, smysl pro týmovou spolupráci)
- Status (postavení ve firmě nebo v týmu, hierarchie vztahů ve firmě, způsoby předávání informací mezi vedením a zaměstnanci)
- Bezpečí (jistota zaměstnání, diskriminace na pracovišti, harašení, šikana)

Herzberg tak predestinuje i samotné příčiny, které k pracovní spokojenosti mohou ve větší či menší míře přispívat, a proto se k nim také ještě později vrátím. Poslední teorie, kterou bych zde ještě zmínil, nese volně přeloženo název „Teorie vlivu sociálních informací či sociálního prostředí“ (social information processing theory). Tento koncept je vystavěn na vlivu okolí na pracovní postoje zaměstnance. Zaměstnanec si dle této teorie osvojuje pracovní postoje na základě sledování svých kolegů a současně i komunikace s nimi, jedná se tedy o roli sociálního prostředí (Jex, 2002, nebo Salancik & Pfeffer, 1978). Jinými slovy, pokud tedy zaměstnanec vidí, že jsou jeho kolegové spokojeni nebo naopak nespokojeni, bude mít tendenci se přizpůsobit a kopírovat jejich postoje i vzorce chování. Úroveň pracovní spokojenosti daného zaměstnance je tak vlastně přímým důsledkem adaptace na úroveň obecné spokojenosti v tomto pracovním prostředí.



### 1.3.2 Modely a teorie zdůrazňující dispoziční faktory

Již Staw a Ross (1985) upozorňovali při svých longitudinálních studiích na to, že pracovní spokojenost má tendenci zůstat u konkrétních jedinců v čase stabilní a to bez ohledu na to, zda se jim během uplynulých pěti let, kdy byl výzkum prováděn, změnil plat, benefity, pozice či i přímo změnil samotné zaměstnání. Jako důkaz pro roli dispozičních faktorů je však nutné brát takové studie s rezervou, protože ve výzkumu vůbec nebyly brány v úvahu další faktory, které mohly relativní stabilitu pracovní spokojenosti podporovat. Mnohem sofistikovanější způsoby zkoumání role dispozičních faktorů přináší až přímé studie, které pracovní spokojenost spojovaly s konkrétními nástroji na měření osobnostních charakteristik (Judge & Klinger, 2008). Z těch nejznámějších můžeme jmenovat: pozitivní a negativní afektivitu, Big 5 model nebo sebehodnotící dotazníky.

V případě zkoumání lidské afektivity neexistuje jasný konsenzus ohledně silnějšího vlivu pozitivní či negativní afektivity na pracovní spokojenost, protože ačkoli předpoklady hovoří spíše o silnější korelaci s pozitivní afektivitou, některé metaanalytické studie (Thoresen et al., 2003) poukazují spíše na silnější vliv té negativní. To může být způsobeno i tím, že podobně jako v běžném životě i v práci může mít jedinec tendenci přisuzovat negativním pocitům větší váhu než těm pozitivním (Spector, 1997). Na podkladě zkoumání afektů vznikla i tzv. Affective event theory zpracována H. Weissem (1996) a to právě k vysvětlení vlivu afektivity a emocí na pracovní spokojenost (Dugguh & Ayaga, 2014). Teorie poměrně striktně odděluje pozitivní a negativní stavy, které jedinec vnímá a přisuzuje práci odlišně. Vedle osobního nastavení, které zmiňuji níže, upozorňují i na velmi silnou roli zpětné vazby při vzbuzování emocí u zaměstnance.

Podobnou cestou šel i Locke (1976) se svou Range of affect theory, kdy původní koncept rozšiřuje o pro afekt klíčovou diskrepanci mezi tím, co zaměstnanec chce a čeho se mu dostává. Dle toho je hodnocena každá dimenze pracovní spokojenosti a určuje tak i její celkový ráz. Locke tedy nabízí pohled na afektivitu skrze střet hodnot, těch, které od práce zaměstnanec očekává a těch, které práce skutečně nabízí či naplňuje. Pracovní spokojenost lze tak vyjádřit jako rozdíl chtěného a dostávaného, což je dáno především osobní důležitostí daných faktorů pro konkrétního jedince. Model se snaží zdůraznit individuální nastavení každého z nás a tedy i odlišný žebříček hodnot. Bohužel ale zároveň zapomíná na vnější faktory a také přímo nepopisuje, zda to, po čem jedinec touží a co považuje v rámci práce za

důležité, jsou totožné pocity. Model tak nabízí poměrně velký prostor intervenujícím proměnným a alternativním výkladům.

V případě modelování vztahu pracovní spokojenosti s faktory osobnostního modelu Big 5, zmiňují Judge, Heller a Mount (2002) nejsilnější korelaci s neuroticismem, extravertizací a svědomitostí. Všechny tyto korelace se pohybují kolem 0,25. Jedná se tak spíše o slabší vztahy, které nelze generalizovat na kauzální úrovni. Nicméně nebude překvapivé, pokud jedinec projevující se neuroticky, bude ve své práci méně spokojený než ten méně neurotický. V případě sebeevaluačního modelu jde o navázání osobního nastavení na to, co je pro danou práci charakteristické (Judge, Locke a Durham, 1998). Dle Judge (et al.) zde sehrávají svou roli především koncepty: self-esteem, self-efficacy, locus of control a emoční stabilita. Svůj předpoklad potvrdil společně s Bonem (2001) pomocí další metaanalytické studie, která tyto koncepty korelovala právě s pracovní spokojeností a to s pozitivním výsledkem (0,37). Ani na vliv osobního nastavení tedy nesmíme při analýze pracovní spokojenosti zapomínat.

### **1.3.3 Modely a teorie kombinující oba přístupy**

Snahu integrovat oba zmíněné přístupy představuje například Hulin (1991), který vytvořil tzv. Cornellův model, který poukazuje na pracovní spokojenost, jako funkci nebo výstup určitého vyvažování mezi vstupy, tedy tím, co zaměstnanec do práce vkládá, a výstupy, tedy tím, čeho se mu za odvedenou práci dostává (Judge & Klinger, 2008). Ve chvíli, kdy výstupy odpovídají vstupům, nebo ještě lépe, výstupy vstupy převyšují, logicky stoupá i pracovní spokojenost. Ve své podstatě se tak jedná o teorii na bázi té Lockovy uvedené výše, ale rozšířené i o zájmy zaměstnavatele. Model osvětluje zásadní otázku vnímání vkladů a odměn na straně zaměstnance i zaměstnavatele, a současně i to, jak se tyto poměry mění společně s trhem práce a požadavky na jednotlivé pozice. Žádost na zvyšování kompetencí u zaměstnanců by měla být vyvážena i adekvátními výstupy. Jak zmiňují i Judge a Klinger (2008), model zároveň zohledňuje i individuální zkušenosti a vnímání daného zaměstnání či pracovní pozice. Jinými slovy, pokud se jedná o první zaměstnání, bude vnímáno jinak, než kdyby se jednalo např. o páté, a stejně tak, pokud zaměstnanec přichází z místa, kde byl výrazně nespokojen, bude přicházet jistě s jiným očekáváním, než kdyby práci měnil například kvůli změně bydliště.

Zahrnul bych sem také teorii vycházející z psychologického konceptu sociální spravedlnosti (Adams, 1963). Ta vychází z principu sociálního srovnávání s ostatními. Jde tedy o posouzení vlastní námahy a dosažených výsledků s tím, jak je tento poměr vnímán u

ostatních kolegů. Pokud dojde v tomto ohledu k diskrepanci, bude pravděpodobně motivace nižší (Štikar et al., 2003). Řadím ji do této skupiny proto, že jde o kombinaci jednak toho, jak člověk spravedlnost vnímá z hlediska osobního nastavení a jednak toho, jak systém na pracovišti skutečně funguje, tedy v podobě charakteristiky práce a odměňování, což v kombinaci vyúsťuje ve vnímání vyšší či nižší pracovní spokojenosti.

Walster et al. (1973) představují podobný model postavený na této teorii rovnosti (equity theory), v rámci které se soustředí na vnímání spravedlnosti jako sociální směny. Pokud vklady převyšují výsledky, vnímá jedinec situaci jako nespravedlivou, tzn., je s prací nebo v práci méně spokojen. Za vstupní investici můžeme považovat např. čas, úsilí, flexibilitu, toleranci, obětování se atp., zatímco odměnou by měly být jistota zaměstnání, plat, reputace, podpora, slovní ocenění výkonu aj. Zejména plat hraje v tomto ohledu klíčovou roli, protože představuje pro jedince nejlepší formu srovnání. Ve chvíli, kdy zaměstnanec při vzájemné komparaci zjistí, že je podhodnocený, reaguje obvykle tak, že se sníží jeho výkon a samozřejmě i pracovní spokojenost (Dugguh & Ayaga, 2014). Obecně lze tedy říct, že dokud je zaměstnanec oceňován tak, jak si představuje a adekvátně s ohledem na své kolegy, jeho spokojenost je stabilní a je díky tomu do práce motivován. Naopak demotivace nastává ve chvíli, kdy se poměr vkladů a výstupů obrátí v jeho neprospěch.

Dle Adamse (1963) proto rozhodují o pracovní spokojenosti s odkazem na klasickou teorii spravedlnosti tyto 4 faktory:

- Potřeba vyvážení vstupů a výstupů (zaměstnanec se bude pravděpodobně vždy snažit maximalizovat zisky, aby pro něj byla situace výhodná)
- Nejsilněji se bude toto pravidlo uplatňovat v týmu (práce v týmu je efektivnější a tudíž zdrojem pro zaměstnance silnějších benefitů)
- Pokud je rovnováha narušena nesrovnatelnými zisky, můžou být demotivovány obě strany, jak ta podhodnocená, tak i nadhodnocená (pocit nespravedlnosti)
- Zaměstnanec nebo zaměstnanci budou mít přirozenou tendenci situaci opět vyvážit (což se může dít i neférovým či nemorálním jednáním)

Sociální nespravedlnost na pracovišti může být tedy zdrojem i dalšího konsekvenciho jednání (např. intriky a pomluvy), které pracovní spokojenost bude i nadále snižovat. V rámci této teorie je ještě na závěr třeba zmínit, že každý reagujeme na pocitovanou nespravedlnost jinak, což je důsledkem našeho osobního nastavení. Někdo se s takovou situací smíří, jiný může přejít do okamžité agrese.

## 1.4 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Kategorizace faktorů majících vliv na pracovní spokojenost je obvykle něčím, co na jedné straně do značné míry odráží zaměření a motivy konkrétního výzkumníka, a na straně druhé individuální nastavení zaměstnanců, protože jako koncept jsou faktory pracovní spokojenosti ve své důležitosti značně proměnlivé a závislé na okolnostech (Štikar et al., 2003). Tyto odlišnosti jsou dány jednak pracovním odvětvím, jednak samotnou profesí a jednak již řečenou individualitou každého z nás. A právě proto neexistuje zcela jednotné pojetí ohledně řazení a jmenování nejdůležitějších faktorů. Nicméně je možné stopovat ty faktory, které se objevují ve výzkumech nejčastěji.

Dle Judge a Klingera (2008) obsahuje obvyklá kategorizace: pracovní ohodnocení, podporu zaměstnance (možnosti rozvoje), běžné vztahy se spolupracovníky, vztahy s vedením (supervizi) a práci samotnou. Každou z těchto složek je samozřejmě možné ještě nadále rozvíjet. Na obecné rovině nelze opomenout ještě i další složky jako jsou např. pracovní podmínky, uznání (zpětná vazba) a samotné vnímání organizace a managementu, čili image firmy (Locke, 1976). Existují samozřejmě i jiná dělení, která zdůrazňují jiné faktory. Armstrong (1999) například klade největší důraz na celkovou úroveň řízení lidských zdrojů, to znamená: objektivní hodnocení pracovníků, spoluúčast na rozhodování, uplatnění vlastní kvalifikace, míru informovanosti o významných záležitostech ve firmě, existenci příležitostí pro vzdělávání a rozvoj, potřebnou podporu ze strany managementu, bezpečnost práce a sociální péči. Dále sem patří také plat, benefity a jistota zaměstnání.

Toto dělení je jiné a komplexnější, a podobně bych mohl pokračovat i u dalších autorů. Zmíněné faktory jsou (byť v různých formulacích a obměnách) běžně užívané, pokud se hovoří o pracovní spokojenosti. Nicméně pokud půjdeme v tomto teoretickém konstruktu ještě dále, narazíme i na jiné dělení a to ve smyslu vnitřních a vnějších faktorů (Judge & Klinger, 2008). Tyto faktory můžeme zjednodušeně definovat, jako ty, které ovlivňuje sám zaměstnanec a které jsou motivovány jeho vnitřními pohnutkami (např. charakter nebo typ vykonávané práce), a ty, které svým přičiněním pod kontrolou nemá a které jsou pod vlivem spíše vnější motivace (např. plat.). Z podobného úhlu pohledu se hovoří také o faktorech situačních (či objektivních), vyplývajících z pracovního prostředí a charakteristik práce, a faktorech individuálních (respektive subjektivních) vyplývajících z psychologických charakteristik jedince (Dugguh & Ayaga, 2014).

Při zmiňování různých kategorizací faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost nemohu vynechat Herzbergovo vymezení, které bylo přdestřeno již ve výčtu teorií. Herzberg (1966) pracovní spokojenost přímo váže na otázku motivace a v rámci své dvoufaktorové teorie si klade otázku, co přispívá pracovní spokojenosti a co naopak pracovní nespokojenosti. Mezi aspekty sytící pracovní spokojenost na podkladu této teorie dle Tysona & Jacksona (1997) obvykle řadíme: dosažení úspěchu, uznání, náplň práce, odpovědnost, a možnost růstu či pracovního vzestupu. Mezi aspekty, které naopak zvyšují pracovní nespokojenost, pak řadí například vztahy s nadřízeným, s kolegy, přílišnou kontrolu či dohled, celkovou politiku či administrativní zatíženost firmy, ztížené pracovní podmínky a problémy v osobním životě. Teorie je typickým příkladem rozdělení vnitřních a vnějších faktorů a navíc je zajímavá tím, že ukazuje satisfaktory a dissatisfaktory jako na sobě nezávislé proměnné. Jediná proměnná, která je dle nich sycena z obou stran, je plat, ten tedy může ovlivnit pracovní spokojenost i nespokojenost (Tyson & Jackson, 1997). Právě výše platu, která je neadekvátní nárokům dané práce, bývá obvykle často uváděna jako hlavní činitel pracovní nespokojenosti, podobně jako například konflikty na pracovišti, přílišná kontrola, nedostatek informací k výkonu práce nebo nemožnost dalšího rozvoje (Paulík, 2001).

V rámci vyjmenovaných dělení a příkladů níže uvádím vlastní výběr z těchto faktorů, které mají i dle dostupné literatury na vnímání pracovní spokojenosti největší vliv. Nedělím je dle toho, zda mají blíže k osobnímu nastavení nebo situačním faktorům, o kterých jsem zde hovořil, protože z mého pohledu jde u mnoha z nich o kombinaci obou pohledů a případné dělení by tak jen vytvářelo zbytečný koncepční a sémantický zmatek.

#### **1.4.1 Charakter práce a pracovní náplň**

V první řadě je tu faktor týkající se práce samotné, který by měl odpovídat na otázku, zda práce zaměstnance baví, zda odpovídá jeho přesvědčení, kvalifikaci a kompetencím, zda mu přijde smysluplná, zda mu umožňuje se realizovat (autonomie a osobní rozvoj, učení se) a zda je dostatečně stimulující a rozmanitá. V tomto ohledu bude vždy klíčová postava zaměstnance a jeho osobní preference ohledně charakteru práce.

Například stereotypní a monotónní práce obvykle nebývá pro zaměstnance dostatečně stimulující, i když ale ani to nemusí být notně pravidlem. Lze najít hned několik způsobů, jak sytit tento pracovní aspekt: náplň práce lze měnit, rotovat, rozšiřovat nebo obohacovat (Tyson & Jackson, 1997). Nicméně zejména rotace práce je konceptem již více méně nepoužitelným, protože zaměstnanci příliš neumožňuje pracovní růst. V případě ostatních variant je situace

příznivější. Zvyšování rozmanitosti práce či autonomie a zodpovědnosti zaměstnance za vykonávanou práci se zdají být jako efektivní cesty za zvyšováním spokojenosti. Stejně tak může zapůsobit i změna pracovní pozice. U zvažování variability práce je ale současně nutné nezapomenout, že na monotónní práci reaguje každý jinak. Někteří ji zvládají dobře, protože se takový profil hodí k jejich potřebě neměnnosti a stálosti pracovního prostředí, u jiných naopak může být zdrojem únavy, nudy či přímo ztráty zájmu o práci samotnou (Štikar et al., 2003). Je tedy rolí manažera nebo vedoucího tyto potřeby rozkrýt a pracovat s nimi. Obecně platí, že aby byla práce pro zaměstnance přijatelnou a nejvíce predikující pracovní spokojenost, měla by nabízet alespoň částečnou autonomii, neměla by být příliš rutinní a monotónní, a měla by být pokud možno komplexní a rozmanitá (Hnilica, 2002).

S náplní práce souvisí i pracovní kariéra. Každý člověk má určitou představu o tom, jakou cestou se chce pracovně ubírat a je tak pro jeho pracovní pohodu důležité, aby mu tato cesta byla alespoň částečně umožněna. Jedna z existujících teorií zmiňuje čtyři druhy přístupů ke kariéře: přechodný, stálý, lineární a spirálový (Tyson & Jackson, 1997). První a čtvrtý jmenovaný znamenají budování kariéry nelineárně, tzn., skrze časté změny zaměstnání. Rozdíl mezi nimi je v tom, že v rámci spirálového přístupu vyžaduje jedinec dostatek podnětů, aby mohl pracovně růst i při své vysoké pracovní fluktuaci. To se týká i přístupu lineárního, který je typický pro většinu vysokoškolsky vzdělaných lidí, kteří chtějí kariérně růst a potřebují k tomu vedle stability i práci rozmanitou a podnětnou. S tím souvisí i dostatek pracovní autonomie a samostatnosti, včetně možnosti kariérního růstu a povýšení. Nicméně povýšení samo jako podpůrný faktor pro pracovní spokojenost může působit poněkud rozporuplně, protože ne každý zaměstnanec je notně motivován touto potřebou nebo potřebou vedení ostatních lidí (Štikar et al., 2003). Stálý typ budování kariéry je potom zaměřen právě na udržení stabilní pozice bez potřeby větších změn.

Podobně je to i s adaptací na práci a pracovní identifikací. V případě adaptace na práci jde především o proces začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu a kolektivu. S tím souvisí i pomoc ze strany kolegů a vedení. Rymeš (2002) zmiňuje 4 formy adaptace: na organizační kulturu, pracovní tým, pracovní pozici (náplň práce) a provozní podmínky organizace. Tento proces se tedy nemusí notně týkat jen nového zaměstnance, ale i přesunu z pozice na pozici či změny pracovní náplně (Štikar et al., 2003). Firma by proto vždy měla dát zaměstnanci prostor pro seznámení se s pracovním prostředím a zaškolení ho do pracovních procesů. Další fází by potom měla být identifikace s prací samotnou. Z hlediska spokojenosti je proto žádoucí, aby se alespoň částečně pracovní náplň potkala s potřebami a možnostmi

zaměstnance. To zahrnuje postoj k práci, pocitové zaujetí prací, a hodnotu, kterou se daná práce vepíše do žebříčku hodnot zaměstnance (Štikar et al., 2003).

Vedle náplně práce a toho, zda dostatečně odpovídá zaměstnancovým možnostem a potřebám je zde ještě její uspořádání. Vlivným faktorem jsou tedy i přestávky či pracovní doba. Možnost oddechu a existence přestávek jsou klíčové pro odstranění únavy, která je v rámci pracovní spokojenosti kontraproduktivní (Štikar et al., 2003). Zaměstnanec potřebuje prostor na revitalizaci a opětovné nabrání sil. To souvisí i s přesčasy a přenášením práce do svého volna i mimo pracovní dobu. Současně zde figuruje ještě jeden vlivný faktor a tím je jednoznačnost cílů. Pracovní náplň by podobně jako směřování celé firmy měla mít jasný tvar a směr, aby zaměstnanec přímo věděl, co se od něho očekává a za co bude hodnocen (Wagnerová, 2002). V opačném případě se zaměstnanec může cítit vlastní prací zmaten, což nijak nepřispívá jeho osobní pohodě v organizaci.

S tím souvisí i další silný koncept související s prožitkem pracovní spokojenosti na pracovišti a tím je tzv. zplnomocnění (empowerment)<sup>3</sup>. Tato teorie je vystavěna na takových vlastnostech práce, které by byly pro zaměstnance růstové a dávaly mu pocit vlastní důležitosti, schopnosti a jedinečnosti v práci (Spreitzer, 1995). Z toho důvodu by vedení mělo usilovat o to, aby skrze práci dokázalo u zaměstnance nasytit všechny čtyři faktory tohoto konceptu, tedy: smysluplnost (účelnost konané práce), důvěru ve vlastní kompetentnost (víra v úspěšné zvládnutí úkolů), vliv (míra, do které se s názorem jedince počítá při rozhodování o dění ve firmě) a autonomii (možnost regulovat si práci dle vlastních potřeb). Právě skrze syčení těchto faktorů mohou podporovat pocit vlastní významnosti a kompetentnosti a tedy i pracovní spokojenost svých zaměstnanců.

#### **1.4.2 Vztahy s kolegy a s vedením**

Pracoviště nabízí poměrně unikátní prostor pro střetávání nejrůznějších osobností, u kterých je žádoucí, aby své postoje sjednotily v zájmu společného výkonu. Týká se to zejména pracovních skupin a týmů, kde je kooperace nutnou podmínkou pro vykonávání daného úkolu. Střet nesoudržných osobností a tedy i postojů či názorů se tak stávají nejčastěji zdrojem nespokojenosti mezi řadovými zaměstnanci (Tyson & Jackson, 1997). Stejně tak mohou svou úlohu sehrát i zastávané role či rozdělení kompetencí a benefitů. To všechno jsou faktory, které mezi zaměstnanci mohou působit rozbroje. Vyšší úroveň je pak vzájemné shazování se a tzv. „podrážení nohou“ v zájmu ukázat se lepším a vyniknout nad ostatními.

---

<sup>3</sup> Více viz například Murrell K. L. & Meredith M. (2000). *Empowering employees*. New York: McGraw-Hill.

Zde už bychom se ovšem pomalu dostávali na pole závažnějších problémů, např. i mobbingu, tedy šikany na pracovišti, která má mnohem hlubší a silnější vliv na vnímání pracovní spokojenosti<sup>4</sup>. Faktor vzájemných vztahů však přináší oproti ostatním jeden podstatný problém a to, že pokud v této oblasti není zaměstnanec spokojený, je velice náročné tuto dílčí nespokojenost nějakým způsobem kompenzovat (Štikar et al., 2003).

### **Vztahy s kolegy**

Pracovní skupina plní pro zaměstnance hned několik rolí, protože v rámci ní tráví hodně času, a komunikace či fungování uvnitř bývá velice intenzivní. Skupina sama znamená spektrum postojů, hodnot i cílů, které mohou mít na zaměstnance značný vliv (Štikar et al., 2003). Skupina je nositelem a tvůrcem hodnot, stejně tak jako pocitu sounáležitosti a vzájemné podpory. Pozitivní koexistence jejích členů je tak nezbytná pro žádoucí úroveň pracovní spokojenosti. Specifickou skupinu vztahů mohou vytvářet týmy. Pokud budeme tým chápat jako vyšší formu pracovní skupiny, tedy jako trvalé uskupení, budou pro něj platit podobná pravidla. Pokud ale pojmem tým jako účelovou jednotku s krátkodobým charakterem (např. pro jeden projekt), je třeba počítat s nárazovým setkáváním zaměstnanců s různými zájmy, čemuž je třeba se přizpůsobit.

Právě tato problematika chování jedinců v rámci pracovní skupiny je zpracována v rámci tzv. sebedeterminační teorie (Self-determination theory) a to přímo ve vztahu k teorii práce (Schreurs et al., 2014). V rámci zachování potřeb autonomie, vztahů a kompetence lze dělit chování člověka v týmu dle toho, zda je orientovaný na vnitřní hodnoty (disponuje přirozenou touhou po vývoji a růstu skrze práci, budování uspokojujících a smysluplných vztahů s kolegy, a pomáhání jim, když je potřeba), nebo na vnější hodnoty (ty se týkají potřeby úspěchu, prestiže, vyniknutí nad ostatními a potřebu vysokého příjmu). Ačkoli by měl být podíl těchto složek vyvážený, vnější hodnoty by nikdy neměly převážet ty vnitřní, protože namísto integrace, interakce a podpory, vnáší do pracovních vztahů konflikty, nespravedlnost a stresové situace (Schreurs et al., 2014). Nepříznivá situace v týmu či skupině pak může mít konsekvence za následek další jevy jako je absentérství, nemocnost či přímo opouštění zaměstnání. Obecně proto platí, že spokojenost a s ní spojená výkonnost bude vždy více či méně závislá na pracovní skupině, protože ta jej ovlivňuje skrze své normy a zájmy, a to buď pozitivně, nebo negativně (Růžicka, 1994).

---

<sup>4</sup> Více viz například Fox, S., & Spector, P. E. (2005). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. Washington, D. C.: American Psychological Association.



## **Vztahy s vedením**

Interakce s vedením a přímým nadřízeným bývá velmi často označována za silný faktor pro posouzení pracovní spokojenosti (Harter, Schmidt & Keyes, 2002). V případě vedení firmy jsou to ti, kteří mají na svědomí celý systém fungování ve firmě. V případě přímého nadřízeného je to otázka rozdělování úkolů, podpory a práce se zpětnou vazbou. Obecně platí, že dynamiku na pracovišti přináší jednak střetávání postojů a názorů členů týmu či pracovní skupiny a jednak i přístup vedoucího, potažmo celého vedení k hodnocení zaměstnanců a vedení projektů. Pokud je pracovník skupinou odmítán, nejsou jeho názory akceptovány nebo má pocit neadekvátní péče či hodnocení, zvyšuje se jeho pracovní nepohoda (Mayerová, 1997). Vedoucí hraje v tomto procesu důležitou roli, protože je to jeho styl vedení, který je určující pro vnímání této složky pracovní spokojenosti. Samozřejmě, že dle charakteru práce je třeba, aby vedoucí vhodně kombinoval zaměření na vztahy a úkol, ale nikdy by neměl zapomínat na svou funkci podpory a současně i motivačního pouta skupiny (Tyson & Jackson, 1997). Zejména zájem o osobu zaměstnance a jeho práci se zdá být důležitým aspektem. V souvislosti se styly vedení a leadershipem se v literatuře proto obvykle uvádí především dva styly nebo možná spíše způsoby vedení, které jsou žádoucí pro podporu pracovní spokojenosti (Štikar et al., 2003):

- Zaměření na podřízené (zájem o jejich práci, podpora osobního i profesního růstu, naslouchání, akceptace názorů, neformální komunikace)
- Participativní řízení (přenechání zaměstnancům více zodpovědnosti a účasti na tvorbě i realizaci cílů a úkolů)

V rámci budování pozitivních vztahů mezi zaměstnanci a vedením jsou proto velmi efektivní společenské akce na podporu vzájemné znalosti i znalosti dění ve firmě. Nedílnou součástí práce s těmito vztahy by tak měly být celofiremní schůzky, večírky a samozřejmě teambuildingy, případně také vzdělávací akce, školení a jiné společné aktivity.

### **1.4.3 Úroveň a kvalita komunikace**

Dalším klíčovým faktorem je komunikace ve firmě. Aby zaměstnanec mohl svou práci vykonávat dobře, musí k tomu mít dostatečné množství informací. Pokud je dobře informován o náplni práce, o svých úkolech a o dění ve firmě, např. včetně hospodaření, pak lze očekávat, že bude v práci spokojený. Tento předpoklad je nejvíce narušován ve dvou případech, jednak pokud má zaměstnanec informací málo anebo je naopak informacemi přesycen, teorie proto

hovoří o nedostatečné informovanosti a informační přesycenosti (Dugguh & Ayada, 2014). Nesmírně důležitá je tato komunikace na úrovni zaměstnanec a vedení, a nemusí jít notně jen o množství a obsah informací, ale také o formu, jakou jsou informace sdělovány. Pokud vedení jedná přezíravě, bez zájmu, nedostatečně nebo dokonce pohrdavě, musí se to notně projevit i na pracovní spokojenost zaměstnanců. Současně je nutné nezapomínat na to, že tato komunikace od manažerů nebo nadřízených směrem k zaměstnancům musí být obousměrná, a to proto, aby manažeři mohli naslouchat potřebám a žádostem zaměstnanců a současně je také mohli informovat o cílech a záměrech firmy (Tyson & Jackson, 1997). Jedině tak může být komunikační kanál čistý a na něj vázané procesy funkční.

Výše zmíněná komunikace představuje i složku celofiremní. Ta může obsahovat ještě jeden problém a to narušení komunikačního kanálu kvůli složitosti systému. Čím více uzlů se v komunikačním toku objeví, tím větší riziko zkreslení hrozí. S tím souvisí i možnost úpravy či zatajování některých informací, a to buď nechtěně anebo cíleně. Zaměstnanec pak nemusí mít dostatek kvalitních informací k výkonu své práce. Důležitou součástí firemní komunikace je proto nejen její individuální úroveň, ale také obecná funkčnost vedoucí složky v podniku, která by měla o informovanost zaměstnanců a celkovou transparentnost procesů komunikace pečovat. Maskování takových komunikačních nedostatků např. formou zvyšujících se odměn, benefitů nebo příplatků není ideálním a především dlouhodobým řešením nespokojenosti ve firmě, a HR manažer by měl proto společně s vedením firmy usilovat spíše o změnu firemní kultury<sup>5</sup> a prostředí tak, aby se více potkávaly se zaměstnaneckými hodnotami a podporovala se tak vnitřní motivace k práci. Tím nejdůležitějším je v rámci efektivních forem komunikace dopřávaný pocit důležitosti, hrdosti a soběstačnosti, čehož je docilováno jednak předávanými úkoly a jednak zpětnou vazbou.

Zpětná vazba je nedílnou součástí pracovního procesu, ne vždy je s ní ale ve firmách efektivně zacházeno. Literatura říká, že správná zpětná vazba by měla být současně osobní, bezprostřední, přesná a důvěrná (Tyson & Jackson, 1997). Dodal bych k tomu za sebe ještě to, že by měla být současně dostatečně srozumitelná a v žádném případě omezená pouze na negativní hodnocení, aby zaměstnance příliš nedehtovala a nedemotivovala, ale právě naopak povzbudila. Problémem je, jak zmiňují Walker a Smither, (1999), že se role zpětné vazby často buď podceňuje, protože její význam není správně pochopen, anebo s ní není správně nakládáno, např. při porušení výše uvedených zásad. Výstupy pak mohou budit dojem, že je zpětná vazba neefektivní, ačkoli jde pouze o její špatné použití či interpretaci.

---

<sup>5</sup> O firemní kultuře bude podrobněji pojednáno v kapitole 1.4.5

#### 1.4.4 Emoční vyladění a hodnotové nastavení osobnosti

Dalším prvkem je konstrukce osobnosti a její emoční vyladění. V rámci posilování pracovní spokojenosti je žádoucí, aby zaměstnanci disponovali zejména pozitivním spektrem emocí, které ji zcela logicky podporuje. Pozitivní emoce mohou být vyvolány buď vnějším prostředím anebo hovoříme o afektivitě související s osobnostním nastavením. Dle Briefa a Weisse (2002) je toto nejvíce vidět u škály neuroticismu, která podporuje negativní emoce, stejně tak jako extraverte vzbuzuje emoce pozitivní. V rámci osobnostního nastavení je vhodné zmínit ještě například koncept těžiště kontroly (Locus of control)<sup>6</sup>, ze kterého vyplývá, že lidé zaměřeni na vlastní aktivitu jsou zpravidla náchylní k prožívání vyšší pracovní spokojenosti než ti, kteří jsou zaměřeni na vnější okolnosti (Schultz, 2010). Pokud bychom tyto teorie převedli do praxe, vedení firmy bude potřebovat u zaměstnanců dosáhnout stavu, který pozitivní psychologie nazývá optimálním, tedy kdy je práce dostatečně zajímavá a zaměstnance baví, kdy se zaměstnanci sami cítí produktivní a prací pohlcení a kdy se sami skrze svou práci rozvíjejí a realizují (Harter, Schmidt & Keyes, 2002). Svou roli zde samozřejmě hrají i předchozí pracovní zkušenosti.

Silnou stránkou tohoto faktoru je osobní žebříček hodnot. Každý člověk má tento žebříček uspořádaný do jisté míry jiným způsobem, nicméně pro všechny platí, že pokud se vlastní hodnoty silně nesebkávají s těmi pracovními, nemůže tento vztah fungovat. Jak říká Mayerová (1997, s. 99), „...jestliže u člověka dochází k rozporu mezi životní hodnotovou orientací a prací, úroveň pracovní spokojenosti je tak nízká, že rušivě zasahuje do jeho pracovního zařazení a pracovní činnosti“. Z mého pohledu jde i o něco, co bych nazval pocíťovanou smysluplností práce, což je i jeden z faktorů, který sehrává v mém výzkumu silnou roli, jak bude předestřeno později v empirické části práce. Náš žebříček hodnot tedy obsahuje i takové přímo související s naší prací. Mohou to být:

- Vyhovující pracovní skupina (vyhovující kolegové)
- Pracovní uspokojení (dobrý pocit z vykonané práce)
- Dobrý výdělek (v porovnání s průměrem či ostatními)
- Stálá práce a existenční jistota (jistota a stabilita zaměstnání)
- Dobré pracovní prostředí (atmosféra na pracovišti, množství konfliktů)
- Odpovídající technické prostředky (vybavenost pracoviště)

---

<sup>6</sup> Více o konceptu viz Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1). 1-28.

- Možnost odborného vzdělávání (pracovní, kariérní i osobní růst)

Tento výčet dle Mayerové (1997) samozřejmě nezahrnuje vše, ale formou příkladu dobře demonstruje, že tyto oblasti, co by ovlivňující faktory pracovní spokojenosti, jsou do značné míry utvářeny nastavením hodnot člověka samotného. Vedle toho svou roli nepochybně sehrávají i další hodnotové žebříčky související i s jinými oblastmi lidského života. Je předpokladatelné, že kupříkladu člověk orientovaný na výkon se bude v pracovní skupině chovat jinak, než ten orientovaný na rodinu a je otázkou, jak se s touto rozdílností dokáží oba vypořádat ve prospěch oboustranné spokojenosti a tedy i efektivity práce.

Podobným způsobem fungují i postoje. Zaměstnanec si do práce přináší a během své pracovní kariéry vytváří sadu postojů, tyto postoje se týkají jednak organizace jako celku (cíle, image, politika, firemní kultura etc.), nadřízených (jednání a vlastnosti), pracovní skupiny (vztahy, klima, spolupráce), práce a jejích podmínek (pracovní náplň, ohodnocení) a případně ještě mimopracovních faktorů, které do práce zasahují, jako je např. rodina (Štikar, et al., 2003). Tyto postoje plní hned několik funkcí: pomáhají zaměstnanci s pracovní adaptací, chrání jeho osobní integritu, pomáhají mu se v organizaci orientovat a dávají mu prostředky pro komunikaci s okolím. Z toho je patrné, že jakékoli velké organizační změny či třeba i vysoká fluktuace, změna image firmy nebo způsobu vedení mohou tyto postoje výrazně ovlivňovat a formovat nebo deformovat společně s nimi i pracovní spokojenost (Štikar et al., 2003). Osobnostní nastavení ve formě pocitů a postojů tedy představuje faktor, který do značné míry ovlivňuje vnímání všech ostatních. Současně sem patří i kompetence na straně zaměstnance, tzn., jeho zkušenosti, schopnosti a dovednosti, kterými disponuje a které by měl být schopen v rámci své práce uplatnit, aby uspěl.

#### **1.4.5 Organizační politika, kultura a prestiž**

Politikou organizace míním zejména dvě složky. Tou první je její generální nastavení, tedy to, jak ke svým zaměstnancům firma přistupuje a co jim nabízí, aby svou práci mohli vykonávat co možná nejefektivněji. Tou druhou je něco, co bych nazval dojmem či image firmy. Jedná se o poměr toho, jak se organizace snaží sama sebe skrze vyznávané hodnoty prezentovat a jak je současně navenek svými zaměstnanci (a případně i klienty) vnímána. S tím souvisí i vnímaná firemní prestiž a porozumění misi (zaměření), kterou firma pojímá za vlastní. K otázce generálního nastavení můžeme připojit i benefiční systém, tomu ale věnuji vlastní kapitolu. Zde bych spíše jen v krátkosti zmínil otázku organizační kultury, image firmy, struktury a politiky organizace, a také pracovního prostředí, tedy např. ergonomii

pracovního místa, osvětlení či hluk na pracovišti. Do tohoto bodu současně patří i míra transparentnosti firemních procesů a cílů, včetně způsobu jejich dosahování. Pro zaměstnance je klíčové, aby byl pro ně systém srozumitelný a spravedlivý, tudíž aby se vyvaroval intrik a zákulisních jednání (Tysona & Jackson, 1997).

## **Organizační kultura**

Teoretický koncept, který v této kapitole popisují, je odbornou literaturou nazýván organizační kulturou. Můžeme ji definovat např. jako „...*souhrn hodnot, norem, názorů i vzorců chování a jednání*“ (Mayerová, 1997, s. 56). Jde tedy nejen o image firmy, vymezení vztahu mezi zaměstnanci a soubor hodnot vyznávaných organizací, ale také o to, jak firma se zaměstnanci zachází a jak k nim přistupuje (sociální péče, poradenství, zájem o jejich osobu etc.). To se týká i pocitů spravedlnosti. Tato položka je velmi důležitá, protože pokud se zaměstnanec ve firmě nebude cítit bezpečně a jistě, nebo firemní systém nebude souhlasit s jeho nastavením, nebude jeho pracovní spokojenost na adekvátní úrovni. Štikar et al. (2003, s. 162) např. definuje firemní kulturu v širším a užším slova smyslu. V širším smyslu hovoří o „...*souboru znaků či podnětů, jimiž působí navenek a uvnitř na své pracovníky*...“. V případě užšího konceptu pak hovoří o „...*souboru norem, hodnot a očekávání, které pracovníci sdílejí, ke kterým se hlásí a na jejichž ohrožení reagují*“. Podobným konceptem je i pracovní klima, které je ale na rozdíl od kultury prchavějšího a spíše situačního charakteru a nemusí mít na pracovní spokojenost trvalý vliv.

Kulturou tedy rozumíme poměrně široké pole charakteristik patřících k organizaci, Hayesová (2003) přímo hovoří o různých úrovních organizační kultury. První z nich je úroveň povrchová, o které se níže zmiňuji jako o součásti image firmy. Jedná se o viditelné znaky, loga a symboly. Druhá úroveň je tvořena hodnotami týkajícími se procesů rozhodování a fungování firmy, a třetí zahrnuje právě zmiňovaná sdílená očekávání a přesvědčení, tedy to, s čím by se měl zaměstnanec identifikovat v ideálním případě nejvíce.

## **Image a prestiž organizace**

Image či prestiž organizace představují tu část organizační kultury, kterou firma tvoří svými hodnotami a tím jak je dokáže navenek prezentovat. Na straně vedení představují určitý záměr či směr, kterým se snaží organizaci vést, tedy určitý soubor hodnot a postojů, kterým se chtějí navenek prezentovat. S tím souvisí například logo firmy, služby, mediální prezentace, vizuální styl atp. Jedná se tak vlastně o demonstraci svého potenciálu, schopností, cílů a

obecné mise firmy. Na straně zaměstnanců je to potom soubor hodnot, které organizace v rámci své kultury vydává za své a se kterými se zaměstnanci identifikují. O tom bude blíže pojednáno ještě v kapitolách 2.2 a 2.3 týkajících se pracovního závazku a loajality. Třetí složkou je to, jak je firma reálně vnímána navenek, např. svými klienty. Celková image a s ní spojená prestiž je potom utvářena tím, do jaké míry se firmě daří naplňovat očekávání, která sama svým přístupem vytváří. Žádoucí je, aby tato diskrepance byla co možná nejnižší, tedy jinými slovy, aby tyto tři složky působily co možná nejkonzistentněji.

### **Organizační struktura a politika**

Do tohoto bodu spadá i struktura a hierarchie firmy. Hledání správného a funkčního rozdělení organizace můžeme hledat už u A. Smithe, který považoval za nutné, aby byla dodržena jednota řízení (jasně hierarchicky rozdělená moc a kontrola), specializace (zaměření jednotlivých složek na ty správné úkoly a procesy) a poziční jednota, čímž je míněna lokalizace zaměstnanců se stejnou specializací ve vzájemné blízkosti (Tyson & Jackson, 1997). Dnes už je teorie samozřejmě o několik kroků dále a je tak třeba zahrnout i nastavení pravidel, vymezení kompetencí a jasné stanovení rolí, pokud se týká hierarchie firmy i úkolů jejich jednotlivých složek. Zejména oblast rolí a kompetencí vidím v marketingu jako klíčovou, protože soulad těchto složek je pro efektivitu týmu nezbytný. Dalším teoretickým bodem je profil nebo způsob přístupu, který organizace uplatňuje vůči svým zaměstnancům. Z historické perspektivy nelze nezmínit McGregorovu teorii X a Y, rozdělující pracovní prostředí z hlediska toho, zda je řízeno na mocenském principu či na principu vztahů (Tyson & Jackson, 1997). Dnes už víme, že zejména v těchto dynamických prostředích je třeba stavět především na soběstačnosti zaměstnanců, než na vymáhání jejich výkonu z hlediska silné ruky a direktivního řízení.

### **Pracovní prostředí**

Další subkapitolou tohoto faktoru jsou pracovní podmínky či pracovní prostředí. Tento ukazatel se vyskytuje při uvádění příčin pracovní spokojenosti v podstatě od začátku jejího studia. Pod pracovním prostředím „...se rozumí soubor činitelů působících na činnost člověka v určitém prostoru anebo také soubor podmínek, za jakých se uskutečňuje pracovní proces“ (Štikar et al., 2003, s. 47). Cílem zaměstnavatele by proto mělo být zajistit takové prostředí, ve kterém by se zaměstnanec cítil bezpečně, jistě a nebyl ničím rušen, aby mohl podávat co nejlepší výkon. V širším slova smyslu tak můžeme do kvality pracovního prostředí zařadit i

faktory, které uvádím zvlášť, protože tyto pocity ovlivňují. Dle práce Štikara et al. (2003) můžeme do těchto bodů zahrnout<sup>7</sup>:

- úroveň materiálních a technologických podmínek,
- sociálních podmínek (sociální klima, vztahy mezi zaměstnanci a s vedoucími),
- organizačních podmínek (organizace práce, komunikační kanály),
- a subjektivní činitele (individuální nastavení a potřeby zaměstnance).

Je zřejmé, že významnou roli na pracovišti sehrává i pracoviště samotné, protože jak již bylo řečeno, pro pocity spokojenosti a s tím spojenou efektivitu práce je klíčová pohoda zaměstnance. Ta bývá obvykle ovlivňována nejvíce hlukem, teplotou a osvětlením (Štikar et al., 2003). Samozřejmě zde nelze opomenout i samotnou bezpečnost práce na pracovišti, což se ale týká spíše manuálně založených prací a továren, než prostředí marketingu. Patří sem také vybavenost pracoviště a to jak po materiální, tak i technologické stránce.

Do otázky pracovního prostředí a pracovních podmínek patří také časové rozložení práce, např. množství přesčasů, noční směny, směnný provoz ve formě krátký dlouhý týden nebo i obecně flexibilita pracovní doby. Ačkoli zaměstnanec musí očekávat, že své práci bude věnovat určité penzum svého času, množství úkolů vyžadujících čas nad rámec smluvně dané pracovní doby musí být adekvátně kompenzováno, pokud chce zaměstnavatel udržet u svých zaměstnanců pozitivní úroveň pracovní spokojenosti. V rámci flexibility práce je nutné brát v úvahu i specifické pracovní uspořádání jako je například možnost práce z domova, která je dnes k vidění v nabídce zaměstnavatelů velice často. Podobně důležité jsou i již zmiňované přestávky, které znamenají možnost nabrat energii do další práce.

#### **1.4.6 Stres a náročnost práce**

S pracovní spokojeností silně souvisí i otázka stresu a pracovní zátěže, respektive vnímání těchto faktorů zaměstnancem. O zátěži mluvíme ve chvíli, kdy je narušena rovnováha mezi vnitřním stavem systému a jeho vnějším okolím (Štikar et al., 2003). Jedná se tedy o všechny stavy, které tuto rovnováhu mezi zaměstnancem a pracovním prostředím narušují. A nejde jen o ztížené či chaotické pracovní podmínky. Harter, Schmidt a Keyesová (2002) mluví o tom, že v rámci toho, jak zaměstnanec ke své práci a pracovnímu prostředí přilne (person-environment fit theory), je zásadní, pod jakým tlakem vytvářeným samotnou pracovní náplní je zaměstnanec nucen a ochoten pracovat. Pokud práce nenabízí dostatečnou

---

<sup>7</sup> Tato kapitola je zaměřena na první ze jmenovaných bodů, ostatním jsou věnovány samostatné kapitoly.

výzvu a dostatek podnětů, dostavuje se nuda. Pokud je naopak příliš náročná (obsahem, úrovní, časově), je výsledkem přetížení. Úroveň spokojenosti tak trpí v obou případech.

Pracovní zátěž či stres můžeme vnímat buď jako prožitek, reakci nebo jako podnět (Štikar et al., 2003). Záleží tedy na vnímání a charakteru situace. Při použití klasické typologie zabývající se stresem můžeme také mluvit o eustresu a distresu. To, co je potom žádoucí zažívat v rámci práce, by měla být stále motivující hladina stresu, tedy eustres. Případně může jít i o distres, ale v takové míře, kterou je jedinec schopen zvládnout, což můžeme nazvat mezní zátěží (Mayerová, 1997). I v rámci teoretického vymezení stresu najdeme mnoho různých koncepcí, ať už je to teorie životních událostí nebo přímo modely řešící stres samotný a jeho důsledky. I Holmes a Rahe (1967) zařadili do svého seznamu nejvíce stresujících životních událostí hned několik z oblasti pracovního života (změna pozice, pracovních podmínek nebo i celého zaměstnání).

V krátkodobé perspektivě sice může pracovní stres fungovat jako motivátor k většímu úsilí či výkonu, dlouhodobě je ale jeho vliv kontraproduktivní (Mayerová, 1997). To, jak si zaměstnanec s takovou situací poradí, je vedle jeho vlastních zkušeností a schopností zvládat stresové situace také o schopnostech vedoucího a kolegů, kteří by měli fungovat jako sociální podpora. Obecně platí, že stres je nejvyšší při vysokých pracovních požadavcích a malé volnosti v rozhodování (Štikar et al., 2003). V souvislosti s tím bych se v krátkosti zastavil ještě u nejčastějších příčin pracovního stresu. Mayerová (1997) mluví o tom, že pracovní přetížení se projevuje v situacích, kdy požadavky organizace přesahují nad kapacitu zaměstnance. Takové situace mohou vznikat z těchto důvodů:

- Stresující pracovní podmínky (hluk, teploty, přesčasy, práce o víkendech)
- Časová zátěž u úkolů (termínované úkoly, časový stres a kvalita práce)
- Mimořádná odpovědnost (může být i eustresorem, záleží na situaci)
- Konflikt role a nejistota (rozporuplné informace a úkoly, kompetence)
- Pracovní nejistota (nejistota zaměstnání, fluktuace zam., finanční nejistota)
- Změny v organizaci (organizační změny, týmové a poziční změny)
- Vztahy (se zaměstnanci, s vedením, týmové vztahy)
- Konflikt mezi prací a dalšími složkami života (práce versus rodina)



Zejména otázka fluktuace může hrát velmi výraznou roli. Propouštění je záležitostí, která může mít velmi zásadní dopad nejen na propouštěného, ale z perspektivy pracovní spokojenosti především na ostatní zaměstnance. Štikar et al. (2003) uvádí, že pro vliv propouštění na ostatní zaměstnance je důležitá především korektnost propouštění (očekávání, adekvátnost, soulad s kulturou organizace), pracovní nejistota (míra pocitu ohrožení a současně kontroly toho, jak odolat těmto negativním vlivům) a obecná nejistota (nedostatek informací, vypořádání se se situací, reagování na ni). Pokud jsou zaměstnanci svědky vysoké fluktuace svých kolegů, budou se zcela analogicky více strachovat i o vlastní pozici, což pracovní spokojenosti samozřejmě neprospívá.

Před specifickou výzvou stojí zaměstnanci pracující na částečný úvazek nebo dohodu. Zmiňuji je zde proto, že tento typ úvazku je dnes stále častější, protože se lidé snaží stíhat více věcí najednou a být tak flexibilnější. Vahle-Hinz, T. (2016) v tomto směru rozlišuje mezi požadavky, které práce klade, a zdroji, v rámci kterých se s nimi zaměstnanec může vypořádat. Mezi požadavky patří: potřeba zvládnout zaměstnání (tlak na to, aby si zaměstnanec v krátkém čase osvojil co možná nejvíce ze své práce), nároky na zpětnou vazbu (snaha dokázat, že je zaměstnanec dostatečně dobrý a zaslouží si ve firmě setrvat), nejistota budoucnosti (jistota zaměstnání a prodloužení kontraktu) a nejistota ohledně pracovního prostředí (málo informací a nedostatečné podmínky). Proti tomu staví zdroje, které naopak pomáhají udržet si pracovní nadhled a jistotu: stav vlastní kontroly svého zaměstnání a práce, kontrola výše odměn, jistota nalezení nového zaměstnání (vědomí, že zaměstnanec dokáže najít jiné uplatnění) a komplexita (disponování schopnostmi a dovednostmi z více oblastí zajišťující větší šance uplatnění na trhu). Je proto nesporné, že zaměstnanci s atypickou formou úvazku vyžadují ze strany vedení jinou formu přístupu a péče.

#### **1.4.7 Plat a benefity**

Velmi diskutovanou složkou je samozřejmě platové ohodnocení. Peníze jsou životní nezbytností a logicky tedy i jedním z hlavních důvodů pro pracovní činnost. Role platu v rámci pracovní spokojenosti není úplně zřejmá, protože jednotlivé studie nepřinášejí zcela průkazné výsledky ohledně tohoto vztahu (Judge et al., 2010). Tyto výsledky jsou dány zejména silným vlivem dalších faktorů, jako je např. individuální vnímání hodnoty peněz.

Plat bývá zařazován mezi vnější faktory, které nevyplývají z vnitřní motivace a nejsou zaměstnancem přímo ovlivnitelné. Je faktorem, který bývá často přeceňován a spojován spíše s pracovní nespokojeností. Ve chvíli, kdy je totiž zaměstnanec do práce angažován a jeho

míra pracovní spokojenosti je tedy sycena především vnitřními faktory, hraje plat obvykle až druhořadou roli. Ve chvíli, kdy je naopak situace ve firmě špatná, může být plat rozhodujícím faktorem pro rozhodnutí zůstat nebo odejít (Harter, Schmidt & Keyes, 2002). Plat je tedy nedílnou součástí pracovní spokojenosti, ale jeho efektivita je obvykle krátkodobá a sám o sobě nezajistí její vysokou míru, a to proto, že jako forma uspokojení aktuální potřeby se jím zaměstnanec velice brzy nasytí. Jeho funkce je proto, dalo by se říct, spíše kompenzační (Judge et al., 2010), protože může částečně nahradit jiné složky pracovní spokojenosti. Motivační funkce platu přichází v úvahu především tehdy, když je možnost srovnávat svůj plat nebo ohodnocení s ostatními, když je plat chápán jako jediná reflexe výkonu či přínosu organizaci, anebo když je plat vnímán jako součást vlastní prestiže či prestiže spojené s vlastní profesí (Štikar et al., 2003). Z pohledu manažerů je tedy klíčové nakládat s tímto faktorem opatrně.

Současně je třeba mít na mysli i šíři tohoto faktoru, protože nejde jen o plat ve formě finančního ohodnocení. Do hodnocení práce a odměn můžeme počítat nejen hmotné, ale i verbální odměňování a sankcionování (formou zpětné vazby), osobní ohodnocení vedoucím, kontrolu průběhu a výsledků pracovního úsilí nebo společenskou prestiž získanou skrze vykonávanou práci (Mayerová, 1997). Patří sem samozřejmě také systém benefitů, jejichž šíře a typ může do jisté míry také pracovní spokojenost ovlivnit. Mezi obvyklé benefity patří např. pátý týden dovolené, příspěvky na stravování nebo vzdělávání, slevové a volnočasové poukazy, penzijní spoření atp. Ohodnocení se tak stává nedílnou součástí pracovní motivace a je třeba na něj brát zřetel, protože ačkoli platové či benefiční ohodnocení může mít jen prchavý účinek, ohodnocení v podobě osobního rozvoje, pozitivní zpětné vazby od nadřízeného či celé skupiny, srovnání s ostatními či prostoru pro větší autonomii, rozhodování a zodpovědnost v práci, buduje vnitřní vztah k práci a zaměstnavateli, a má tak i pozitivní dopad na pracovní spokojenost (Štikar et al., 2003).

#### **1.4.8 Demografické a další objektivní faktory**

Poslední složkou, kterou zde uvádím jako možný činitel pro ovlivňování pracovní spokojenosti, jsou vnější faktory, které figurují mimo pracovní sféru a jsou v zásadě neovlivnitelné zaměstnancem i zaměstnavatelem. Zahrnují sem především demografické údaje, jako je gender, věk, rodinný stav či vzdělání na straně jedné a na straně druhé také situace odehrávající se sice mimo pracovní život zaměstnance, ale které jsou takové povahy, že mohou mít na vnímání práce i její úspěšnost výrazný vliv. Vše, co se děje mimo pracovní

sféru, obvykle spadá do konceptu celkové životní spokojenosti a ta může mít samozřejmě zpětně dopad i na tu pracovní. Například, rodinné problémy se nepochybně musí odrazit i na pracovním výkonu a vnímání práce samotné, protože jsou za těchto okolností zaměstnancovy myšlenky zaměstnávány jinými úkoly než prací (Wright & Cropanzano, 2000). O prolínání světa práce a soukromého života se ještě blíže vrátím v kapitole o souvisejících teoretických konceptech.

V případě faktorů označovaných za objektivní a vycházejících z demografických statistik populace neexistuje jednoznačná shoda ohledně jejich role při ovlivňování pracovní spokojenosti. Důvodem pro to mohou být na straně jedné specifické charakteristiky práce a na straně druhé individuální nastavení a preference konkrétního člověka. Stejně tak je nutné počítat i např. s kulturními odlišnostmi. V případě genderové problematiky se odborná literatura setkává zejména s problémem charakteru práce, protože odlišnost míry pracovní spokojenosti u mužů a žen je dána především tím, že se liší jejich motivační základ. Muži mají tendenci spíše o sebeuplatnění, prosazení se, o získání ocenění, případně zabezpečení rodiny, zatímco ženy tíhnou spíše k sociální stránce možných faktorů a své místo se snaží získat skrze dobré vztahy s ostatními a vzájemnou oblíbenost a uznání (Kollárik, 1986). Otázka věku se zdá být přehlednější, protože pracovní spokojenost má ve vztahu k němu poněkud jasnější profil. Kollárik v tomto směru říká, že menší spokojenost je typická spíše pro mladší zaměstnance. Ke stabilizaci a dosažení určitého plató tak dochází až později, a to jak pracovně, tak i v rámci pracovní spokojenosti.

V případě vzdělání a rodinného stavu je vztah k pracovní spokojenosti rozporupnější. Ačkoli by se mohlo zdát, že manželství podobně jako vyšší vzdělání by mohly napovídat vyšší pracovní spokojenosti, nebyl tento vztah výrazněji potvrzen (Kollárik, 2002, nebo Jurovský, 1980). Svou roli zde opět sehrávají intervenující proměnné jako osobní zájmy, úroveň aspirace, kvalifikace atp. Zejména v případě vzdělání je třeba brát v úvahu sice větší možnosti na straně vzdělanějších jedinců, ale zároveň i s tím spojená vyšší očekávání, která mohou zůstat nenaplněna (Scott et al., 1960). Jako poslední faktor z této skupiny bych zmínil dobu setrvávání u dané organizace. Jako kritická doba bývají označovány zpravidla první roky v zaměstnání, což souvisí s pracovní adaptací na nové prostředí (Kollárik, 1986). Pokud se zaměstnanci podaří k firemní kultuře přilnout, jeho úroveň spokojenosti zpravidla stoupne, i když je samozřejmě nutné počítat i s dalšími faktory, které mohou následně v průběhu let způsobovat kolísání v rámci pracovní spokojenosti, a to např. monotónnost práce.

## 1.5 Důsledky pracovní spokojenosti

Výše bylo zmíněno, co vše pracovní spokojenost ovlivňuje. Nyní je třeba zdůraznit, proč se tedy z pozice manažerů vůbec snažit o to, aby měli ve firmě spokojené zaměstnance. Jak jsem již naznačil v úvodních kapitolách, podobně jako vstupů i výstupů z pocítované pracovní spokojenosti je mnoho. Judge a Klinger (2008) zmiňují například tyto: vztah nebo přístup k práci, úvahy o změně zaměstnání, o odchodu do penze, absentérství v práci, chování směřující k poškození firmy či odchodu z ní, nebo naopak proorganizační a všeobecně prosociální chování (ochota pomoci, týmová kooperace), chování ve prospěch firmy, tedy její zmiňování a vychvalování v rámci firmy i mimo pracoviště, podpora aktivit firmy, pracovní výkon a chování na pracovišti ve smyslu pozitivních vzájemných vztahů mezi zaměstnanci. Korelace těchto faktorů s pracovní spokojeností jednotlivě se samozřejmě různí dle konkrétního zaměstnance a typu organizace. Na obecné úrovni je však uváděna korelace spokojenosti a efektivity zaměstnance, co by komplexu tohoto souboru výstupů, v metaanalytických studiích kolem 0,59, tedy poměrně vysoká (Harrison et al., 2006).

Důsledky pracovní spokojenosti můžeme pro přehlednost rozdělit na pozitivní a negativní. Mezi pozitivní důsledky patří například i koncepty, o kterých se budu blíže vyjadřovat později, tedy pracovní angažovanost a loajalita. Zahrnuje to také pozitivní přístup k práci, redukci pracovního stresu či jeho lepší zvládání, prosociální chování v rámci firmy, spolehlivost, svědomitost, věrnost firmě, stejně tak jako budování její image i mimo ni. Pracovní spokojenost má pozitivní dopad také na osobu člověka samotného a na jeho životní pohodu, psychické i fyzické zdraví. Mezi negativní faktory patří naopak již zmiňované absence, nemocnost, opouštění zaměstnání v podobě zaměstnanecké fluktuace, konflikty na pracovišti či přímo negativní formy chování ve vztahu k firmě a kolegům. Specifickým důsledkem, na který bych se pro jeho velkou diskutovanost zaměřil blíže, je pracovní výkon, který může figurovat jak mezi pozitivními, tak i negativními důsledky pracovní spokojenosti, protože jeho úroveň může stoupat i klesat.

Pracovní výkon můžeme definovat jako chování jedince odrážející míru jeho souznění s firemními hodnotami, cíli a prací samotnou (Dugguh & Ayaga, 2014). Z dřívějších studií lze zmínit například Vrooma (1964), který pracovní výkon definuje jako přirozený produkt uspokojování potřeb zaměstnanců v organizaci. Jinými slovy, za to, že zaměstnanci podávají výkon, uspokojuje firma jejich potřeby. Předpokladem, který však ne všechny studie potvrzují, tedy je, že spokojený pracovník bude v práci pracovat uvolněně a bez negativního

tlaku, což umožňuje i lepší a soustředěnější výkon. Tento vztah je oboustranný, na jedné straně jsou pracovní podmínky, na té druhé zaměstnancovo nastavení a dojem či (ne)plnění se očekávání. Kvalita i kvantita výkonu je pak přímo úměrná kombinaci uspokojení z práce a s ní souvisejícím vynaloženým úsilím (Tyson & Jackson, 1997).

Na pracovní výkon lze pohlížet ze dvou perspektiv, jako na určité chování a jako na výsledky tohoto chování. V podstatě se tak jedná o soubor očekávání vzhledem k náplni práce a s tím spojený způsob, jakým je daný úkol realizován. Štikar et al. (2003, s. 63) definují pracovní výkon skrze druhou perspektivu, tedy jako „...*výsledek určité pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek*“. Ačkoli v průběhu let existoval vždy určitý rozpor ohledně možného vlivu pracovní spokojenosti na pracovní výkon, mnohé metaanalytické studie opakovaně prokazují, že tento vztah opravdu existuje (např. Harter, Hayes & Schmidt, 2000). V úvahu je však třeba brát mnoho intervenujících proměnných, které do vztahu pracovní spokojenosti a výkonu vstupují, jako je například charakter organizace nebo komplexita práce samotné. V literatuře můžeme najít pro pracovní výkon v podstatě stejné prediktory, jako pro spokojenost, tedy technické a organizační podmínky, sociální podmínky (tedy vztahy), osobní determinanty zaměstnance a aktuální situační podmínky (Štikar et al., 2003). Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem tak nelze brát jako kauzální, vždy je třeba se dívat na tento problém mnohem komplexněji, protože nemůžeme obecně tvrdit, že každý spokojený zaměstnanec bude zároveň i vysoce výkonný a naopak. I výsledky psychologických výzkumů v této oblasti jsou nejednoznačné či rozporuplné a nepřiklání se k jasnému stanovisku (Paulík, 2001).

Vedle výkonu jsou zde ještě dva základní důsledky pracovní spokojenosti, respektive spíše pracovní nespokojenosti, u kterých bych se zastavil blíže: absentérství a fluktuace. Neodůvodněná nepřítomnost na pracovišti funguje jako dobrý indikátor pro nedostatečnou nebo nízkou adaptaci na práci, zájem či nezájem o práci, splnění či nesplnění očekávání a s tím spojenou míru spokojenosti či nespokojenosti v práci (Štikar et al., 2003). Podobně je to i se stabilitou zaměstnanců v organizaci, byť je třeba brát v úvahu charakter a typ organizace. Vysoká fluktuace může být velmi výrazným ukazatelem kumulované nespokojenosti v rámci organizace. I Armstrong (1999) zdůrazňuje, že absentérství umí být pro firmu velice rozkladné a drahé, takže by mělo být v zájmu manažerů vytvořit natolik důvěrné, přátelské a transparentní klima, aby tomuto dokázali zabránit. Nejčastějšími důvody pro tyto problémy jsou monotónnost práce, stres, styl řízení, normy, odměny, sociální péče a samozřejmě také osobní charakteristiky zaměstnance jako jsou např. věk nebo pohlaví. Armstrong (2007)

upozorňuje například na to, že ženy vykazují častější tendenci utíkat do nemoci, podobně jako mladší zaměstnanci mívají větší sklon k absentérství.

## 2. Pracovní angažovanost a loajalita

Otázka dalších konceptů je ještě o něco složitější než otázka spokojenosti, protože mají oproti ní komplikovanější názvosloví a teoretický překryv. Vymežit koncepty jako je loajalita v obecném měřítku je poměrně obtížné, obzvlášť pro její filosofický přesah, a o to obtížnější je i její směřování do zaměstnanecké sféry. V této části práce bych se proto rád vypořádal s teoretickým zakotvením a vymezením pracovní angažovanosti a loajality s ohledem na to, jak je psychologie práce používá a v jakém vztahu k pracovní spokojenosti s nimi lze pracovat. Mým cílem je vymežit v kontextu pracovní spokojenosti koncepty engagementu, commitmentu a na základě toho také fenoménu, který v našem jazyce nazýváme pracovní nebo zaměstnaneckou loajalitou. Ke každému z těchto pojmů uvádím kvůli přehlednosti jeho český ekvivalent.

### 2.1 Pracovní angažovanost (Work engagement)

Pracovní angažovanost je v zahraniční literatuře poměrně často užívaný koncept, který do češtiny můžeme volně přeložit jako zaangažovanost do toho, co v práci konáme. Rozvoj takových konceptů z oboru psychologie práce, jako např. právě pracovní zaangažovanosti souvisí s rostoucím vlivem pozitivní psychologie. Vedle popisu fenoménů s negativní konotací, jako je burn-out<sup>8</sup>, co by psychické vyčerpání organismu a ztráta zájmu o práci, vzniká jejich pozitivní protipól, který je typický naopak energičností, zaujetím pracovníka do své práce a současně i identifikací s ní (Schaufeli & Bakker, 2003). Tomu lze souhrnně říkat právě pracovní angažovanost.

Ačkoli se tak angažovanost může kvůli zjevným kontradikcím tvářit jako opozitum fenoménu burn-out, je třeba o ní ale přemýšlet jako o samostatném a nezávislém konceptu. Angažovanost můžeme definovat jako „...*pozitivní, naplňující s prací spojený stav mysli, který je obvykle charakterizovaný energičností, hrdostí a pohlcením. Spíše než na momentální a specifický stav angažovanost odkazuje na trvalejší a více pronikavý emočně-kognitivní stav, který není zaměřený na konkrétní objekt, událost, jedince nebo chování.*“ (Schaufeli & Bakker, 2003, s. 4). Ačkoli je stabilita fenoménu v čase sporná a pravděpodobně může

---

<sup>8</sup> Více o konceptu „Burn-out“, např. Ptáček, R. (2013). *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. Praha: Grada Publishing, nebo Křivohlavý, J. (1998). *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada Publishing.

fluktuovat v rámci určitého pro osobu charakteristického intervalu, jsou pro jeho udržení na dané úrovni klíčové pracovní charakteristiky, které by měly být navázány na jedincovy potřeby jako je autonomie, kompetentnost a potřeba někam patřit (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). Harter, Schmidt a Keyesová (2002) dokonce angažovanost přímo definují jako základní lidskou potřebu ovlivňující a upravující vztah mezi pracovním prostředím a pracovním výkonem a to právě skrze emoční a prožitkovou složku.

Složka energičnosti (vigor) odkazuje na vysokou úroveň energie a současně odolnosti v práci, vůli investovat úsilí, snadno se neunavit a ustát situace čelící pracovním obtížím. Takoví zaměstnanci v práci disponují životní energií, výdrží a radostí z práce. Hrdost (dedication) znamená pocity spojené s hrdostí a důležitostí vlastní práce, být entuziastický a pyšný na svou práci, která je vnímána jako inspirující a plná výzev. Zaměstnanci s vyšší mírou této složky se se svou prací silně identifikují, je pro ně smysluplná a silně povzbudivá a inspirující. Poslední složka v podobě pohlcení (absorption) je definována jako stav štěstí a absolutního ponoření do vlastní práce, spočívající v tom, že zaměstnanec nechává ostatní problémy plynout a práce se pro něj stává středobodem<sup>9</sup>. Takový zaměstnanec působí šťastně a zasvěceně do své práce, nenechá se ničím vyrušit a svou pozornost stoprocentně koncentruje na to, co právě dělá (Schaufeli & Bakker, 2003). Dimenzionalita konceptu bývá někdy redukována pouze na dvě zmiňované složky: energičnost a identifikaci či zahrnutí sama sebe jako součásti práce a organizace (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). Vynechání složky pohlcení odkazuje na její možné splnutí s jinými souvisejícími koncepty a faktory.

Zaměstnanec s vysokou pracovní zaangažovaností je aktivním zástupcem organizace s vlastní iniciativou, jehož životní hodnoty se do značné míry slučují s těmi organizačními a pracovními. Práce sytí jeho základní potřeby, je pro něj zábavou a neznemožňuje mu účast na ostatních životních aktivitách, čímž se angažovanost liší od workoholismu. Harter, Schmidt a Keyesová (2002, s. 6-8) hovoří o tom, že úspěšné naplnění potenciálu pracovní angažovanosti se projevuje zejména prostřednictvím:

- Očekávání (jasně vymezená očekávání na obou stranách včetně jasného vymezení rolí a kompetencí a to tak, aby bylo zřejmé, co je zadaným úkolem a jak jej dosáhnout) x Chaotičnost (pokud nejsou očekávání zřejmá, nebo nejsou k dispozici prostředky pro dosažení cíle, klesá úroveň angažovanosti)

---

<sup>9</sup> Více např. koncept „Flow“, např. Csikszentmihalyi, M. (2015). *Flow: O štěstí a smyslu života*. Praha: Portál.

- Seberealizace (mít příležitost se realizovat, tzn., dělat to, co nejlépe odpovídá mým možnostem a co mi dělá radost, to vše by se mělo dít na pozadí pozitivní interakce a vzájemné podpory mezi kolegy i hodnot celé firmy)
- Přijetí vyšších hodnot (smysluplnost a prospěšnost vykonávané práce, být součástí mise firmy, tzn., získat pocit práce pro něco vyššího, než je zaměstnanec sám, to je možné realizovat i skrze kolegy/přátele ve firmě, kteří mohou zaměstnanci pomoci přežít i těžší časy ve firmě)
- Osobního rozvoje (mít možnost pracovat na svém osobním i profesním rozvoji, kde se nejedná pouze o možnosti kariérního postupu či rozvoje formou vzdělávání, ale zejména i o možnosti o svých potřebách mluvit a realizovat je)

### **Příčiny a faktory pracovní angažovanosti**

Pracovní angažovanost se tak zdá být přímou součástí pracovní spokojenosti a loajality, čemuž odpovídají i jejich podobné zdroje. Jako hlavní faktory pro ovlivňování angažovanosti se obvykle uvádí: charakteristiky práce, podpora od kolegů a nadřízených, zpětná vazba, koučování, pracovní autonomie, proměnlivost úkolů a prostor pro trénink a zlepšování (Schaufeli & Bakker, 2003). Angažovanost je očividně vystavěna na rovině pocitového vztahu ke své práci, který by měl sytit základní lidské potřeby. Pozitivní emoce rozšiřují pozornost vůči možnostem, poznání, výkonu a budují u zaměstnance silnější zdroje fyzických i psychických sil (Harter, Schmidt a Keyes, 2002). Je tedy zřejmé, že angažovanost představuje tu část pracovní spokojenosti, která se přímo týká práce a osobnosti člověka ve vztahu k možnostem pro uplatnění jeho schopností a dovedností. A právě pro svůj důraz na pracovní charakteristiky a jejich zabudování do vlastního systému hodnot je přímo vázána na tzv. sebeúčinnost (self-efficacy). Bandurův koncept self-efficacy<sup>10</sup>, který si lze představit jako důvěru ve vlastní schopnosti a sebeuplatnění, je současně příčinou i důsledkem vyšší pracovní angažovanosti (Schaufeli & Bakker, 2003). Právě zaměstnanec důvěřující sám sobě a současně i své práci je pro organizaci důležitý, protože je efektivnější a zároveň pomáhá budovat její image.

Klíčovým faktorem je i komunikace a prostor pro ni, tedy nejen v podobě zpětné vazby, ale i možnosti zaměstnance zasahovat do dění ve firmě a říci svůj názor, včetně toho že bude vyslyšen a bude o něm diskutováno (Barrus, et al., 2016). Angažovanost je zároveň někdy prezentována jako kolektivní fenomén, který může být týmovou atmosférou

---

<sup>10</sup> Více o konceptu „Self-efficacy“, např. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy*. London: Palgrave Macmillan.



umocňován. S tím souvisí i vliv dalších faktorů na pracovní angažovanost jako jsou: pracovní přetížení, ohodnocení, spravedlnost, organizační hodnoty a pozice vedoucího, který by měl být důležitým zdrojem opory pro sebedůvěru v práci (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011).

### **Důsledky pracovní angažovanosti**

Pokud se týká přímých důsledků pracovní angažovanosti, Schaufeli & Bakker (2003) uvádí, že pozitivně ovlivňuje nejen pracovní spokojenost, ale také pracovní závazek (commitment), tedy identifikaci s firmou v podobě loajality vůči ní (přesněji její pocitovou a identifikační složku), a s tím i spojenou fluktuaci. Stejně tak podporuje i osobní iniciativu, motivaci k učení, sebezdokonalování se a všeobecně pozitivní psychické rozpoložení působící jako důležitá prevence proti psychickým obtížím a zachování mentálního i fyzického zdraví (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). Angažovanost tak do značné míry působí jako mediátor mezi tím, co práce zaměstnanci nabízí a jeho přístupem, zájmy, potřebami a z toho plynoucího pracovního jednání (Schaufeli & Bakker, 2003). Pokud se tedy zaměstnanci dostane potřebných akvizic, stoupne jeho angažovanost a spolu s ní se zvýší i chování podporující aktivity celé organizace. Z pohledu manažerského je angažovanost důležitá zejména pro výkonnost zaměstnanců, profit firmy a spokojenost jejích klientů a zákazníků (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). Pozitivní pracovní vyladění v podobě vyšší angažovanosti je současně také zdrojem i pro kreativní formy myšlení, které napomáhají efektivnějšímu řešení úkolů (Fredrickson, 1998).

Barrus, et al. (2016) uvádí zajímavou studii týkající se gigantů na trhu práce, jako jsou Facebook nebo Google, aby demonstroval, jak angažovanost v podobě internalizovaných hodnot, pocitu být součástí něčeho většího než je zaměstnanec sám a s tím spojené osobní autonomie, funguje lépe než striktně daná pravidla. Dále také zmiňuje, že benefitem by měla být i práce samotná a zaměstnavatel by neměl zapomínat na zdraví a potřeby svých zaměstnanců. Na základě těchto studií Barrus, et al. (2016, s. 9) také uvádí, že vysoké angažovanosti lze dosáhnout, pokud jsou dodržena čtyři pravidla:

- Vyvolat pocit, že zaměstnanci dělají něco důležitého, za co si jich ostatní cení.
- Zajistit takové zázemí a pracovní prostředí, aby se zaměstnanci mohli soustředit primárně na svou práci.
- Soustředit se v první řadě na zaměstnanecké vztahy a komunikaci, a to jak na úrovni zaměstnanec-zaměstnanec, tak i zaměstnanec-vedení.

- Pracovat s konstruktivní a pozitivní zpětnou vazbu spojenou s otevřeností a zájmem o nápady zaměstnanců.

Koncept pracovní angažovanosti tedy vidím jako vztahovou a pocitovou vnitřní složku pracovní spokojenosti, která je vystavěna na poutu k vlastní práci skrze její vnímání a hodnocení zahrnující i takové složky jako je přístup vedení, a která ji podporuje a utváří. Současně se také podílí na zaměstnanecké loajalitě, protože napomáhá zvnitřnění hodnot organizace u zaměstnance a tím i šíření jejího poselství navenek.

## 2.2 Pracovní závazek (Work commitment)

Pracovní závazek je českým překladem konceptu work commitment, který má velmi blízko pojmu, který pro vztah jedince k organizaci používáme jako identifikaci s organizací nebo i zaměstnaneckou loajalitu. Pracovní závazek je často pojímán jako multidimenzionální koncept, i když v tomto ohledu nejsou teorie zcela jednotné. Závazek může v pracovní sféře nabývat mnoha podob: závazek k organizaci, firmě, zaměstnání, profesi, kolegům nebo vedoucím, práci samotné a jejím cílům nebo kariéře (Meyer & Herscovitch, 2001). Ohledně definice závazku neexistuje jasná shoda, nicméně lze mezi teoriemi nalézt určité společné prvky. Závazek lze chápat jako stabilizační či zavazující sílu, která určuje směr jedincova chování a váže ho na daný objekt. Vzhledem ke zdánlivé podobnosti konceptu s postoji či motivační složkou, definují Meyer & Herscovitch (2001) závazek jako sílu zavazující jedince k aktivitám relevantním pro daný cíl či cíle (např. cíle organizace) a to bez ohledu na vliv faktorů jako je vnější motivace či postoje. Takto zmiňovanou sílu si lze také představit jako určité nastavení mysli.

Tato síla má obvykle emoční náboj, proto můžeme také závazek definovat jako emoční odpověď na firemní kulturu, která je měřitelná skrze postoje, chování a přesvědčení zaměstnance (Starnes & Truhon, 2006). S ohledem na to Dey & Kumar (2014) zmiňují, že nejrozšířenější definicí závazku je chápat jej jako emoční či afektivní přilnutí k organizaci zahrnující toleranci vůči hodnotám organizace a touhu zůstat její součástí. Na cíl nebo předmět závazku je také možné nazírat ze dvou úrovní, z hlediska organizace (hodnoty, mise, normy, struktura, styl vedení) a z hlediska individuálního (práce samotná, kariéra, týmové vztahy). V prvním případě jde o míru identifikace s organizací, v tom druhém o identifikaci s týmem a hodnotami spojenými s vlastní prací (Fornes & Rocco, 2004), což může určitým způsobem připomínat i výše zmiňovanou angažovanost.

## Teoretické ukotvení

Jak již bylo naznačeno, o závazku se hovoří buď jako o chování nebo jako o přístupu, který je definován jako míra či síla identifikace jedince s organizací nebo některou její složkou (Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W., 1979). Mezi nejznámější modely patří model Meyera a Allenové, a pojetí O'Reillyho a Chatmana. Meyer a Allenová (1990) definují závazek skrze 3 základní koncepty: emoční přílnutí, vnímané náklady a povinnost. Emoční přílnutí odkazuje na radost, kterou práce a bytí v organizaci zaměstnanci přináší. Náklady odkazují na výkonovou složku, kdy zaměstnanec svůj vztah k organizaci a úvahy o změně koncipuje dle vlastních investic a zároveň možných ztrát. A povinnost představuje závazek v podobě pocitu zodpovědnosti za účast v tom, co se v organizaci odehrává a to vše dle jasně daných norem a zásad organizace. Na podkladě těchto postojových zdrojů jsou pak rozlišeny afektivní, kalkulativní a normativní závazek<sup>11</sup>. Jedná se o složky závazku, nikoli jeho typy, proto se také mohou v daném jedinci různým způsobem mísit. Meyer & Herscovitch (2001) a Meyer & Allenová (1990) je definují následovně:

- Afektivní závazek (pouto charakterizované touhou a zahrnující pociťování sama sebe jako součásti organizace, sdílení společných hodnot a identifikaci s tím, co firma dělá a jaké hodnoty vyznává, má nejsilnější emoční složku)
- Kalkulativní závazek (založený na kalkulativní teorii, zaměstnanec počítá své vklady a o setrvání ve firmě se rozhoduje dle toho, jak velkým by na jeho straně došlo ztrátám, někdy bývá hodnocen dle množství investic a dostatku variant ke změně)
- Normativní závazek (vnímání vztahu k organizaci jako povinnosti, s firmou byla uzavřena pomyslná psychologická smlouva, kterou je třeba dodržet, jedná se tedy o zvnitřňování norem a hodnot organizace formou povinnosti)

Afektivní závazek je tedy emoční složkou závazku poukazující na vnitřní pouto s organizací, které je vytvářeno skrze pozitivní pracovní zkušenosti. Právě vzhledem k této své charakteristice je proto asi nejbližší tomu, čemu říkáme pracovní loajalita, viz níže. Normativní závazek tkví ve vyznávání norem organizace ve smyslu vzájemné reciprocitě a kalkulativní je založen na vnímání ekonomických a sociálních nákladů spojených se ztrátou daného zaměstnání (Jaros, 2007). Pro zaměstnance i organizaci je tak nejcennější afektivní závazek, protože právě ten zaměstnance nejlépe propojuje s hodnotami organizace. Současně také nejvíce koreluje s faktory jako je jednoznačnost cílů, rolí, kompetencí, náročnost práce,

---

<sup>11</sup> Volný překlad původních názvů: „affective“, „continuance“ a „normative“ commitment.

zpětná vazba, vztahy etc. (Meyer & Allen, 1990). Problémem konceptu nicméně je, že není zcela prokázané, zda nedochází k překrývání obsahů jednotlivých složek závazku, což komplikuje jeho studium. Konfirmační analýzy nepřinesly jasnou odpověď na samostatnost konceptu kalkulativního závazku a současně plnou obsahovou odlišnost závazku normativního a afektivního (Meyer & Herscovitch 2001).

Druhý model závazku dle O'Reillyho a Chatmana vychází také ze tří zdrojových složek, které dohromady tvoří závazek. Jedná se o vyhovění nebo přijetí (compliance), identifikaci (identification) a internalizaci (internalization), které dohromady tvoří proces vytváření postoje a na něj navázaného závazku k danému objektu (Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990). Ve fázi přijetí zaměstnanec přijímá určité postoje ve snaze získat za to odměnu (příchod do zaměstnání), jedná se o zlomový okamžik, kdy se zaměstnanec rozhoduje, zda k organizaci přilne či nikoli. V rámci identifikace potom zaměstnanec přijímá vlivy, které na něj organizace má, aby se stal součástí vztahů ve firmě panujících. Internalizace je pak už plným přijetím firemních hodnot a postojů (Meyer & Herscovitch 2001). I tento model má však definiční problémy ohledně překrývání a vlivu jednotlivých složek, např. identifikace a internalizace, které jsou v podstatě obě součástí výše zmiňovaného normativního závazku.

Existují i další typologie, zajímavý je např. i někdy přidávaný čtvrtý typ závazku, tzv. alienativní, který označuje zaměstnance s velmi nízkou úrovní identifikace a participace na dění ve firmě (Starnes & Truhon, 2006). Specifické typy závazku jsou také tzv. kariérní a závislý na povolání. Kariérní závazek představuje identifikaci či vztah k vlastní pracovní cestě. Zmiňuji ho proto, že má výrazný vliv na to, jak se zaměstnanec dokáže identifikovat s tím, co mu firma jako zaměstnavatel nabízí (Goulet & Singh, 2002). To má samozřejmě dopad i na vnímanou pracovní spokojenost. Stejným principem ovlivňuje spokojenost i závazek spojený se zvoleným povoláním. Identifikace s vlastním pracovním směřováním může mít přímý vztah k pracovní spokojenosti (Hackett & Lapierre, 2001), a zcela logicky také angažovanosti a celkovému závazku vůči firmě či organizaci.

### **Příčiny závazku**

Jako hlavní faktory pro ovlivňování pracovního závazku se obvykle uvádí: pracovní charakteristiky, pracovní zkušenosti, struktura organizace, její velikost a poziční zařazení ve vztahu k organizační kultuře (Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990). Z uvedeného proto vyplývá, že pro vznik závazku je třeba zejména dobrá socializace zaměstnance při jeho vstupu

do zaměstnání, tzn., jeho reakce na celkové klima ve firmě. Je proto úkolem vedení, aby se při rekrutmentu postarali o jasné a srozumitelné poselství firmy, které bude pro zaměstnance snadno zpracovatelné a zosobnitelné.

V rámci metaanalytické studie Meyera a Allenové (1990) se právě zejména afektivní závazek prokázal jako silný korelát s náročností práce, jednoznačností rolí a kompetencí, rozmanitostí práce, vnímáním přístupu vedení, vztahy s kolegy, závislostí na organizaci, rovností přístupu a odměn, zohledňování důležitosti zaměstnance a možností účasti na dění ve firmě. Na rozdíl od pracovní spokojenosti nebo angažovanosti je tak závazek více závislý na svém charakteru. Ačkoli jsou jeho příčiny v zásadě velice podobné, je na vůli zaměstnance, které složce dá přednost v rámci toho, co mu daná organizace nabízí. Toto rozhodnutí a současně i úroveň závazku je dána zejména charakteristikou organizace a současně nabízené práce, spíše než osobnostními charakteristikami zaměstnance, s čímž souvisí například i silný vliv pocitu spravedlnosti na pracovišti a pocíťované podpory (Meyer et al., 2002).

Na závazek může mít vliv podobně jako u pracovní spokojenosti i samotná práce a to v podobě pracovní pozice, autonomie či stresu (Starnes & Truhon, 2006). Pokud jde o další možné příčiny, nebyl v případě demografických faktorů a jejich vazby na jednotlivé typy závazku prokázán výraznější vztah. Obecné trendy sice ukazují na to, že starší zaměstnanci vykazují větší závazek (pravděpodobně již nechtějí měnit zaměstnání, na které jsou zvyklí) a stejně tak, že muži a vzdělanější zaměstnanci jsou obvykle méně vázaní k firmě či organizaci než ostatní (Starnes & Truhon, 2006), nicméně tyto vztahy nejsou spolehlivé. Možná se jedná o pracovní nestabilitu danou potřebou úspěchu, není to však empiricky potvrzené.

### **Důsledky závazku**

Caldwell, Chatman & O'Reilly (1990) uvádí, že jednotlivé studie shodně potvrzují existenci vztahu mezi závazkem a motivací, zúčastněností na aktivitách firmy, vyjadřování pozitivních emocí a loajality ve vztahu k organizaci (a to i mimo ni), zvýšeným výkonem a prosociálním jednáním ve vztahu k ostatním zaměstnancům. Zúčastněnost se může projevat i formou sebeobětování se pro zájem organizace. Zároveň funguje jako prevence absentérství, myšlenek na změnu zaměstnání či přímo opouštění zaměstnání a všeobecně vysoké fluktuace, což jsou hlavní konsekvence uváděné ve vztahu k závazku. Z výzkumů zároveň vyplývá, že nejsilnější složkou je v korelačních studiích afektivní závazek (Meyer & Herscovitch 2001). Vzhledem k tomu, že emoční složka je daleko více spjata s vnitřním nastavením jedince, to není překvapením. V situaci, kdy je zaměstnanec vázán pouze povinností nebo výdělkem,

nebude jeho závazek nikdy tak silný, jako když bude spjat s firemními hodnotami vnitřně skrze emoční složku. Takový člověk bude mít tendenci zůstat ve firmě i za méně příznivých podmínek, jako jsou například organizační změny a krize ve firmě.

Meyer et al. (2002) dává zejména afektivní závazek do vztahu také se zdravotním stavem zaměstnance (především psychickým) a jeho celkovou životní pohodou, stresem a jeho zvládáním. Zároveň předpokládá, že závazek je samostatný koncept, který je v přímém vztahu s identifikací s prací, zaměstnáním a především pracovní spokojeností, která má podobně jako afektivní závazek silnou emoční složku. Právě afektivní závazek prokázal v rámci metaanalýzy nejvyšší korelaci (0,65) s konceptem pracovní spokojenosti (Meyer et al., 2002). Problémem je, že není zřejmé, jakým způsobem tento vztah funguje, výzkumy jsou v tomto ohledu nejednotné a zdá se proto, že by vztah závazku a spokojenosti mohl fungovat reciprocitně (Dey & Kumar, 2014). Jaros (2007) také deklaruje, že prediktivní hodnotu ohledně emoční vazby na organizaci poskytuje pouze afektivní složka, která má pozitivní náboj, zatímco ostatní se orientují spíše na predikci negativních korelátů, jako je absentérství, ale nikoli na pozitivní vazby k organizaci.

### **2.3 Zaměstnanecká loajalita**

Poslední koncept, který bych zde rád definoval, je zaměstnanecká loajalita, kterou si lze představit v prostém slova smyslu jako oddanost danému objektu, což je ale bohužel z definičního hlediska pro oblast psychologie práce a organizace málo. Loajalita je především filosofickým konceptem, který byl studován už za dob Aristotela jako způsob hledání smysluplnosti života a který je postavený na tom, že být loajální znamená zajistit si všeobecně šťastnější život (Eledigo, 2013). Měla být chápána jako morální vodítka pro lepší bytí a definovaná jistou formou přátelského vztahu, který danému jedinci pomáhá být lepším a současně podporovat úspěch a růst toho druhého.

Problémem pojmu je jeho malá rozpracovanost v souvislosti s prací a managementem. Teorie zabývající se loajalitou v oblasti organizace a podnikání jsou velice úzce spojeny s filozofickými koncepcemi cti, morálky nebo důvěry (např. Becker, 1998; Corvino, 2002; Duska 2004), což je činí obtížně přenositelnými a uchopitelnými v praxi. Loajalita bývá označována jako míra identifikace zaměstnance s organizací, organizační politikou, hodnotami a kulturou. Vzhledem k tomu získává v literatuře určitý překryv s teorií závazku uvedenou výše, protože i závazek zahrnuje formy identifikace s organizací a její pracovní nabídkou. Na rozdíl mezi těmito koncepty se zaměřuje např. Coughlan (2005), který loajalitu

definuje pomocí jejího morálního jádra a z toho vyvěrajícího etického a neetického chování zaměstnanců vůči organizaci, čímž loajalita naplňuje pouze složku normativního závazku. Poněkud dál míří v tomto vymezení Eledigo (2013), který loajalitu nazývá ryze dobrovolným závazkem, který má za cíl podporovat zájmy zaměstnavatele a to i za podmínek vyžadujících obětování svých vlastních zájmů pro organizaci.

### **Teoretická inkoherence**

Právě ochotu obětovat se je ale dobré chápat s jistým nadhledem. Dle Elediga (2013) se nejedná o bezpodmínečné následnictví zaměstnavatele, nýbrž pouze o míru důležitosti, kvůli které je pro něj zaměstnanec ochoten dělat ústupky. To přináší zásadní otázku aktuality konceptu loajality pro dnešní dobu. Pokud si ji totiž máme představit ve formě určitého pouta k organizaci, na základě kterého je daný jedinec ochoten se pro ni obětovat, ztrácí vzhledem k současnému zaměření organizací na profit a obrovské flexibilitě a pohybu na trhu práce na svém významu, protože takový vztah k organizaci může být těžké v takovém prostředí vybudovat (Eledigo, 2013). Manažerské změny jsou až příliš rychlé, než aby na jejich základech mohl vzniknout takový závazek. Otázka, zda tomu tak skutečně je a zda to organizacím škodí, je předmětem širokých diskuzí. Autoři jako Duska (2004), považují loajalitu pro dnešní na profit zaměřené organizace jako nesmyslnou, protože by znamenala snahu navázat vztah s něčím, co jako objekt zájmu nemůže tuto potřebu zcela naplnit, protože jí nepřísluší tolik potřebný morální rozměr, který loajalita obsahuje, a jedinec by tak v rámci ní a jejího slepého následovnictví ztratil sám sebe.

Duska tím vznáší zajímavou otázku ohledně objektu či cíle loajality. Loajalita by měla být dobrovolným a současně pozičním vztahem jedince vůči jedinci, případně skupině jedinců, ale nikoli nehmotné entitě jako je tomu v případě organizace. To je důvodem k závěru, že loajalita k organizaci je fikcí, protože v tomto vztahu nefiguruje na prvním místě hodnota, ke které by se zaměstnanci vztahovali, ale profit a s ním jako morální hodnotou se ztotožnit nelze (Duska, 2004). Nejedná se o obětování se pro vyšší hodnotu, ale o sledování vlastního zájmu na obou stranách, což se s loajalitou neslučuje. Zaměstnanec obvykle nepracuje proto, že by pro něj práce byla druhou rodinou, ale protože potřebuje peníze, a to je vy kalkulo vaný vztah, nikoli loajalita.

Pravděpodobně by ale bylo současně chybou nepřikládat organizační loajalitě v dnešní době silnější význam, autoři jako např. Corvino (2002) sice souhlasí s Duskou, že loajalita je dobrovolným závazkem a nikoli povinností, nicméně odmítá fakt, že ve vztahu k obchodu a

organizaci by tento vztah neexistoval. Corvino rozšiřuje teorii objektu loajality a zmiňuje, že se nemusí jednat nutně o člověka, nýbrž i o něco abstraktního, k čemu má jedinec osobní vztah. A ačkoli se stav sebeobětování se bez očekávání odměny do businessového světa nehodí, nemůžeme ho z něj zcela vyloučit. Proto v opozici vůči Duskovi říká, že právě situace, kdy jedinec např. vystoupí proti neetickému chování v organizaci, můžeme chápat jako projev loajality vůči vyšším hodnotám ve sféře práce. Do definice loajality vedle identifikace s hodnotami proto přidává i prvek tolerance vůči občasným konfliktům a neúspěchům, tedy možnost projevit nesouhlas v rámci loajality. Eledigo (2013) v tomto ohledu také zmiňuje, že loajalitu nelze chápat jako škálu od „být loajální“ k „být neloajální“, zaměstnanec může podávat dobré výkony a být prospěšným a šťastným zaměstnancem, aniž by prokazoval vyšší úroveň loajality. Loajalita je volbou, která závisí především na něm a na tom, jak přistoupí k tomu, co je v rámci organizace únosné, morální a etické a do jaké míry se s tím ztotožní. Pokud se rozhodnu být loajální, znamená to pojmout cíle a misi organizace za své, čímž loajalita dostává vnitřní rozměr odpovídající i afektivnímu závazku.

### **Vymezení loajality ve světě práce**

Loajalita tak přináší problém nejen ve vlastním definičním pojetí, ale i ve vztahu k pracovnímu závazku, který je mnohem uživanější a širší. Jestliže jsem tedy závazkem nazval afektivní, normativní či vykalkulované formy přílnutí k práci a organizaci, loajalita v pravém slova smyslu obvykle obsahuje pouze zaměstnancem zvolené pouto založené na shodě hodnot, které ho váže k zaměstnavateli či organizaci. Zaměstnaneckou loajalitu v tomto slova smyslu můžeme definovat pomocí tří komponent (Štikar et al., 2003, s. 94):

- Uznávání a akceptování hodnot a cílů organizace.
- Ochotu vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace.
- Přání být členem organizace.

K velice podobnému cíli dochází i Coughlan (2005, s. 46), který v rámci své práce definuje také tři základní složky pracovní loajality:

- Hodnoty (dobrovolně zvolené zaměstnancem)
- Věrnost (přílnutí k organizaci skrze shodné hodnoty)
- Etický či morální rozměr (pocit, že dělám něco, co je správné)

Na základě tohoto vymezení můžeme loajalitu definovat skrze chování, které je způsobené dobrovolně daným příslibem organizaci působit v ní společně s ostatními při



osvojení univerzálních morálních principů s cílem následovat osobní i kolektivní cíle. Morální principy jsou používány jako návody pro dosažení cíle a zahrnují respekt, zodpovědnost za ostatní a organizaci, osobní morální závazek, rovnocennou komunikaci a spravedlnost (Coughlan, 2005). Becker (1998) také podporuje morální hledisko loajality, ale používá pro ni pojem „integrita“. Upozorňuje ale na rozlišení integrity vystavěné na vlastních hodnotách a na hodnotách někoho jiného. Podobně jako ostatní i on klade důraz na možnost vybrat si, k čemu nebo komu budu loajální. Integrita proto klesá ve chvíli, kdy se hodnoty přestanou překrývat anebo dochází k nepříjemnému sociálnímu tlaku.

### **Typologie loajality**

Pokud opustíme filosofické hledisko a morální rozměr loajality, a vydáme se blíže k pojetí loajality jako závazku nebo identifikace, jak je o ní hovořeno v pracovním světě, můžeme ji vnímat z několika úhlů pohledu. Pracovní loajalita může být popisována jako afektivní neboli postojová a jako behaviorální (Štikar et al., 2003). Afektivní složka je loajalitou v pravém slova smyslu, protože vyvěrá z čisté osobní identifikace zaměstnance s organizací a prací samotnou. Motivace pracovat zde přichází z hodnotové orientace. Oproti tomu v rámci behaviorální loajality je zaměstnanec motivován zvenčí, např. benefity a bonusy. Taková loajalita je mnohem méně stabilní a tedy i žádaná, protože zaměstnanec nefunguje jako spolehlivá opora pro organizaci v době krize a nebude mít problém ji kdykoli opustit. Právě zde je patrná silná podobnost s konceptem závazku, který je také vystavěn na podobných faktorech. Pokud tedy definici loajality pojmeme jako formu nebo míru dobrovolného hodnotového splynutí s cílem vzájemně prosperovat, můžeme ji sledovat na více úrovních. Bedrnová a Nový (1998, s. 496-497) např. zmiňují dělení dle míry a formy identifikace:

- Přirozená identifikace (úplná integrace organizačních hodnot, norem a spojení s prací, dnes ve světě práce spíše výjimečný stav)
- Selektivní identifikace (nestejná akceptace všech norem, zaměstnanec přilne jen k určité části organizační struktury a kultury dle vlastních preferencí)
- Evokovaná identifikace (podporovaná ze strany managementu, který se tak snaží různými způsoby zaměstnanci identifikaci vnutit, např. skrze normy či benefity)
- Vykalkulovaná identifikace (předstíraný stav závazku za účelem zisku na straně zaměstnance, ve skutečnosti ho tak k organizaci neváže nic)

## **Příčiny loajality**

Z toho, co zaměstnaneckou loajalitu ovlivňuje, lze jmenovat většinu faktorů, které již byly zmíněny v rámci závazku nebo přímo pracovní spokojenosti. Velkou roli zde mají jednak aktivity a charakter organizace samotné, např. její hodnotová orientace, kultura, struktura, přístup, prestiž a image, které vytváří hodnotový základ, ke kterému může jedinec přilnout. A jednak také aktivity, které firma realizuje, aby zaměstnance zaujala formou vnější motivace, tzn., různé formy společných akcí a benefitů (Štikar et al., 2003). Tak jako u předchozích konceptů i zde je ale třeba nepodceňovat individuální nastavení a potřeby každého z nás. Člověk s pocitem nenaplněných očekávání rozhodně nebude tak loajální, jako ten, který se v práci cítí naplňován a spokojen.

Při uvádění příčinných pramenů loajality je také velmi důležité myslet na variabilitu zaměstnavatelů. Typ podniku, jeho velikost, cíle, pozice, zaměření, to vše jsou další faktory, které mohou predikovat možnou míru loajality (Eledigo, 2013). Každý zaměstnavatel je jiný, k někomu lze být loajální, u jiného může jít pouze o reciproční formu něco za něco. Coughlan (2005) proto označuje za faktory loajality: osobní charakteristiky zaměstnance (sebedůvěra, sebevědomí, morální úroveň), proměnné na straně firmy, kterými jedince ovlivňuje (socializace, trénink), a charakteristiky skupiny kolegů (integrita a důvěra). Při komplexním výčtu je patrné, že aby mohl být zaměstnanec loajální, musí být v práci spokojený. Současně, jak uvedu níže, pocit spokojenosti je i důsledkem pracovní loajality. Svým způsobem lze tak na loajalitu pohlížet jako na příčinu a současně i důsledek pracovní spokojenosti.

## **Důsledky loajality**

Stejně tak i důsledky vysoké loajality se projevují podobným způsobem, jako v případě pracovní spokojenosti či závazku. Tedy zejména na osobní pohodě zaměstnanců, výkonu, absentérství a fluktuaci. Na straně zaměstnance je loajalita funkční podporou jeho bytí, protože jako vztah uspokojuje jeho potřeby, nabízí mu smysluplnost ve věcech, co dělá a zlepšuje jeho životní podmínky (Eledigo, 2013). Stejně tak je loajalita ceněná jako prvek zvyšující pracovní motivaci. To se projevuje na dvou úrovních, jednak činí stabilnější pozitivní naladění jedince, což jej může vést k náročnějším pracovním výzvám a úkolům, a jednak dává práci nový rozměr. Není jen nutností vyměněnou za peníze, ale stává se zábavnou a stimulující (Eledigo, 2013). Pro zaměstnavatele loajalita znamená, že na základě těchto pracovních podmínek může od svých zaměstnanců očekávat vyšší výkonnost a tím i profit organizace. Zaměstnanec bude současně věrnější, čímž se redukuje riziko absentérství a

fluktuace, což organizaci činí stabilnější. I když v tomto ohledu Coughlan (2005) podotýká, že projevy jako možné odchody ze zaměstnání jsou už blíže spíše otázce závazku.

To znamená, že pokud není vysoká fluktuace, neztrácí se zdroje v propouštění a opětovném náboru zaměstnanců či redefinici pozic, současně to umožňuje delegovat zodpovědnost a možnost rozhodovat na spolehlivé zaměstnance, což organizaci může více pomoci v adaptaci na rychle měnící se situaci na trhu (Eledigo, 2013). S tím jako důsledek souvisí i obecně lepší klima ve firmě v podobě vztahů mezi zaměstnanci. Loajální lidé jsou náchylnější ke spolupráci oproti těm, kteří sledují pouze vlastní zájmy. Jeden z typických projevů loajality je také ochrana firmy před kritikou a pocit pýchy na to být její plnou součástí (Coughlan, 2005). Loajalita se projevuje například také na úrovni proaktivní pomoci a mentoringu nově příchozích zaměstnanců, věnování zvláštní péče své práci či zákazníkům, vyvarování se pomluv, být připraven pracovat přesčas, nebo prezentování image organizace i mimo ni (Eledigo, 2013).

## **2.4 Vztah pracovní spokojenosti a loajality**

Závěrem teoretické části mé práce zaměřené na vymezení a definování jednotlivých pojmů, konceptů a teorií, považuji za nutné celou dosud řešenou konceptuální problematiku shrnout a dát ji do vzájemných souvislostí. Pracovní spokojenost, angažovanost, loajalita a závazek (poslední dvě jmenované budu za tímto účelem chápat jako synonyma) jsou na podkladu dosud řečeného úzce provázanými, ale přesto samostatnými koncepty, které hrají ve fungování vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel nesmírnou roli. Pokud mám uvedené koncepce redukovat do snadno uchopitelného vymezení, představují:

- Pracovní spokojenost obecný postoj spojený s prací v dané organizaci ovlivňovaný vnitřními i vnějšími faktory,
- angažovanost konkrétní osobní vztah k práci a jejímu obsahu
- a loajalita či závazek hodnotové přilnutí k organizaci jako celku.

Jejich vzájemné provázání je však velmi komplikované a teoreticky nejasné. Jak již bylo uvedeno výše, pracovní spokojenost a loajalita zauímají zřejmě obousměrný vztah, tedy jedno ovlivňuje druhé a naopak. Spokojenost chápeme jako hodnotu či pocit spojený s prací, který se týká všech aspektů, které práci ovlivňují jak zvenčí, tak i z hlediska vnitřního, zatímco loajalita je otázkou závazku k práci, pocitu zodpovědnosti za ni a pocitu osobního přilnutí k ní (Eskildsen & Nüssler, 2000). Oba tyto koncepty jsou potom shodně přímo závislé

na propojení hodnot zaměstnance a zaměstnavatele. Některé výzkumy (Eskildsen & Nüssler, 2000) nicméně ukazují spíše na kauzalitu ve směru od pracovní spokojenosti k loajalitě, kdy je první jmenovaná ovlivněna sociálním, kulturním a technickým subsystémem organizace a její úroveň pak přímo ovlivňuje i míru loajality. Tento vztah potvrzují i další, např. Shekhawat (2016), chápající pracovní spokojenost jako předpoklad loajality. Tento vztah je dle tohoto příspěvku vystavěn na příležitostech učit se a vyvíjet se. Vztah pracovní spokojenosti a loajality by měl být proto budován na společných hodnotách jako je čest, důvěra a respekt. V hledání souvztažnosti zmiňovaných konceptů lze jít ještě dál, Vokić & Hernaus (2015) v rámci své studie uvádí, že obě proměnné jsou v přímém vztahu nejen mezi sebou navzájem, ale také s angažovaností. Pracovní spokojenost je proto prediktorem nejen loajality (závazku vůči organizaci), ale i angažovanosti, čímž angažovanost získává mediační roli ve vztahu obou proměnných.

Lze jmenovat i mnoho dalších případových studií, např. Kiruthiga (2015), Khuong (2013) nebo Waqas (2014), kteří zkoumali vztah loajality, spokojenosti a dalších konceptů a kteří shodně dochází k závěrům o primární síle faktoru nabídnutí možnosti participovat vlastním dílem na dění ve firmě a v práci se realizovat a kariérně posouvat. To vše za podpory kolegů a vedení podporuje pracovní spokojenost a ta následně loajalitu, která funguje jako stabilizující prvek. Tyto výzkumy jsou však nedostatečné, protože podobně jako i mnohé další jsou prováděny na specifických vzorcích respondentů (např. manažeri), a ve specifických firemních a kulturních prostředích, což omezuje jejich globálnější platnost. Navíc je třeba uvažovat i o zvolené definici konceptů a cíli studie. Pozornost musí být také věnována časové rovině u platnosti konceptů. Loajalita například má charakter dlouhodobé proměnné, kdežto pracovní spokojenost může snáze fluktuovat a fungovat jako fenomén teď a tady. Stejně tak i pracovní angažovanost není ryze dlouhodobě trvalým stavem, což ve vzájemném propojení komplikuje studium vztahů mezi nimi. Vzájemný vztah mezi koncepty je tedy sice nepopíratelný, ale jeho podoba závisí na konkrétních podmínkách studia.

### 3. Další související koncepty

Pocit, který si zaměstnanec z práce či firmy odnáší a současně i postoj, který si na jeho základě vytváří, a tedy i míra loajality z toho vyplývající, není nezbytně výsledkem interakce pouze pracovní spokojenosti a pracovní angažovanosti. Do tohoto složitého vzorce mohou pronikat i další proměnné, které jej mohou určitým způsobem ovlivnit, nasměrovat nebo vymezit. Tím nejbližším je celková životní spokojenost, která někdy bývá i přímou součástí definice pracovní spokojenosti, kdy je popisována jako koncept ji zahrnující, např. Paulík (2001). Proto bych se na tomto místě ještě zmínil alespoň okrajově o některých dalších konceptech, které mají prokazatelně vliv na vnímání pracovní spokojenosti a potažmo tedy i vnímání loajality. Konkrétně to budou otázky životní pohody (Well-being), rovnováhy mezi osobním a pracovním životem (Work-life balance), pracovní motivace (Working motivation) a kvality pracovního života (Quality of working life).

#### 3.1 Životní pohoda (Well-being) a rovnováha (Work-life balance)

Pracovní spokojenost je jednou ze složek spokojenosti životní a je tak nezbytné, aby se navzájem ovlivňovaly. Pracovní a osobní život jsou oblasti, které do sebe velice často zasahují, a bezpočet výzkumů dokazuje, že jedna strana ovlivňuje druhou a naopak. Např. Judge a Klinger (2008) přímo hovoří o třech zásadních způsobech, jak lidé nechávají tyto dvě oblasti prolínat. Nejčastěji dochází k tomu, že naše pracovní zkušenosti více či méně přímo ovlivňují naše osobní životy (stres, tenze, afekty etc.). To může probíhat jak pozitivním způsobem (vzájemné podporování a obohacování se v rámci obou oblastí, nebo přelívání zkušeností z jedné do druhé), tak i negativním (jedna oblast bere energii té druhé nebo přímo dochází k přenosu negativních pocitů z jedné oblasti do druhé). Zbylé skupiny pak tvoří takoví lidé, kterým se buď daří držet oba světy odděleně (odchodem z práce se u nich dostavuje téměř 100% „detachment“ neboli její oddělení od osobního života), anebo nedostatky v jedné oblasti kompenzují tou druhou (únik formou pracovního nasazení je zcela běžnou strategií řešení problémů u některých jedinců).

V každém z těchto případů je jedinec nucen se nějakým způsobem vypořádat s konfliktem rolí mezi těmito dvěma oblastmi. Pokud v tomto boji zvítězí práce na úkor osobního života, může to výrazně komplikovat celkovou spokojenost, což bude zpětně narušovat i spokojenost pracovní např. v podobě nižší koncentrace pozornosti a všeobecného zatížení osobními problémy. V odborném světě se tato snaha vyvážit povinnosti a závazky

spojené s pracovním světem s těmi týkajícími se osobních a rodinných životů zaměstnanců nazývá „work-life balance theory“ (dále jen WLB) a vypovídá o tom, jak je jedinec schopen tyto oblasti svého života spojit tak, aby nepřicházely do vzájemného konfliktu (Rantanen et al., 2011). Zcela nejjednodušší definicí WLB je její popis jako spokojenosti a pohodového fungování v práci a doma s minimálním množstvím konfliktů mezi těmito rolemi. Cílem je tedy vybalancovat emoční a další nároky, které na zaměstnance klade práce a osobní život (Polouse & Sudarsan, 2014). Zejména v dnešní moderní době sehrává tento konflikt rolí a způsob vypořádávání se s ním velkou roli a to zejména proto, že ač se stále více rozmáhají flexibilní formy práce například v podobě klouzavé pracovní doby nebo práce z domova, nevěnují zaměstnavatelé tomuto faktoru ještě potřebnou pozornost (Svianteková, 2011).

Jak je patrné, vztah pracovní a osobní oblasti (soukromý a rodinný život) není notně jednosměrný, ale spíše reciproční. Jak zmiňují Judge a Watanabe (1993), pracovní spokojenost ovlivňuje tu životní a naopak. S tím právě souvisí i prvně jmenovaný koncept životní pohody (well-being). Obecně řečeno znamená well-being stav pozitivního životního naladění, životního optimismu, štěstí, spokojenosti a sebeakceptace. Na rozdíl od životní spokojenosti tedy není tak širokým konceptem a představuje určitý dojem nebo pocit spojený s vlastní kvalitou života. Rath a Harter (2010) definují 5 základních oblastí well-being: pracovní, sociální, finanční, fyzická a sebeuplatňující se. Právě složka nazvaná kariérní či pracovní well-being je v současnosti předmětem hned několika studií. Jeho obsahem je zužitkování vlastních schopností, pokud se týká pracovního světa, což vybízí k jeho aplikaci do světa psychologie práce, jak na straně zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Jedná se o stav, situaci či funkci pomáhání zaměstnancům dělat to, co je pro ně přirozené a to tím, že je jim nechán prostor pro seberealizaci a to za tím účelem, aby byla ovlivněna jejich angažovanost a tím zvyšována i míra prožívání pozitivních emocí v práci (Harter, Schmidt a Keyes, 2002). Úroveň well-being tak může napomáhat pracovní adaptaci a efektivitě formou pozitivního naladění zaměstnance a úroveň pracovního well-being zase může naopak ovlivňovat dění v mimopracovní sféře a tím narušovat výše zmíněný work-life balance.

### **3.2 Pracovní motivace**

O roli motivace již bylo mnoho řečeno v rámci teoretických modelů, protože zejména její vnitřní složka je stěžejní pro podporu vnitřních faktorů pracovní spokojenosti a také pracovní angažovanosti. Z definičního hlediska „...*motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k úkolům a jeho pracovní ochotu.*“ (Růžička, 1994, s. 24). Jak

vidno, pracovní motivace by tak mohla být s jistotou součástí výše uvedených faktorů, které pracovní spokojenost ovlivňují, protože přímo souvisí s osobním nastavením a vnímáním práce jako celku i jejích jednotlivých složek. To potvrzuje i Štikar et al. (2003), když říká, že pracovní spokojenost a pracovní motivace jsou si svou strukturou velice blízké. Řadím ji ale spíše mezi další velké koncepty, než mezi faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují, a to proto, abych na ní poukázal jako na proměnnou, která prostupuje všemi ostatními, protože pracovní spokojenost není jen odrazem toho, co nabízí práce jako vnější činitel, ale je také do značné míry ovlivněna vnitřními pohnutkami jedince v podobě motivace (Armstrong, 2007). Zmínil bych zde proto jen několik základních modelů a teorií, abych přiblížil vztah pracovní motivace k pracovní spokojenosti.

Opět nelze opomenout F. Herzberga a jeho již zmiňovanou teorii motivačních (tedy vnitřních) a hygienických (tedy vnějších) faktorů<sup>12</sup>. Samozřejmě na toto místo patří i teorie A. H. Maslowa nebo C. Alderfera, kde v rámci jejich pyramidálního nebo úrovnového pojetí můžeme nalézt přímé paralely s pracovní činností hned na několika úrovních uspokojování potřeb (způsob obživy, vztahy, seberealizace atp.). Pracovní motivace samotná má na rozdíl od pracovní spokojenosti poměrně jasný vztah k pracovnímu výkonu, čímž byla pro mnohé teorie pracovní spokojenosti teoretickým základem. Přímou ve vztahu k práci zkoumal motivaci například David McClelland, který se zabýval jedinci, kteří vykazují potřebu maximalizovat svůj výkon. Tuto potřebu definoval na základě faktorů zodpovědnosti, zpětné vazby o pracovní činnosti, vnitřního uspokojení z provedené práce a středně náročné úrovně úkolů (Mayerová, 1997). Z toho vyplývá, že z hlediska motivace zaměstnanců by se měl organizační systém snažit docílit toho, aby faktory této potřeby sytil.

Z dalších a komplexnějších teorií je pak možné vzpomenout již zmíněnou teorii spravedlnosti od J. S. Adamse<sup>13</sup>, která vysvětluje motivaci na bázi sociálního srovnávání zaměstnanců mezi sebou, anebo Vroomovu expektační teorii postavenou na zaměstnaneckých očekáváních od práce a s nimi spojeným výkonem (Tyson a Jackson, 1997). Na podobném principu je vystavěn i model motivace dle Portera a Lawlera. Tyto teorie jsou vystavěny na očekáváních zaměstnance, a to v tom smyslu, že pokud bude svou práci vykonávat dobře a s potřebným nasazením, dočká se výsledků, které požaduje (plat, osobní růst, atp.), což se pozitivně odrazí i na jeho výkonu a pracovní spokojenosti. Porter a Lawler tuto teorii oproti Vroomovi ještě rozšiřují o osobní dispozice jedince a jeho vnímání svých schopností i role

---

<sup>12</sup> Viz kapitola „Modely a teorie zdůrazňující situační faktory“.

<sup>13</sup> Viz kapitola „Modely a teorie kombinující oba přístupy“.

organizace (Štikar et al., 2003). Poslední z těchto klasických teorií, kterou bych zmínil, je Lockova. Locke společně s Lathamem představují pracovní motivaci jako produkt vhodného stanovování cílů. Tyto cíle musí být obtížné, ale současně i přijatelné, musí k nim existovat zpětná vazba a zaměstnanci musí být součástí jejich utváření (Štikar et al., 2003). Zásadními prvky jsou tu tedy závazek, který je spojen s akceptací cílů a na druhé straně zpětná vazba zajišťující úpravy chování.

Vedle těchto klasiků stojí za zmínku ještě například tzv. Randallův model, který se snaží všechny tyto klasické teorie integrovat do jednoho celku. Jedná se v podstatě o jakýsi postup analýzy výkonu zaměstnance založený na jednoduché otázce a to, zda schopnosti a sklony zaměstnance v kombinaci s pracovními okolnostmi a prací samotnou mohou vyústit v kýžený výkon či nikoli (Tyson a Jackson, 1997). Zde už se ale pohybujeme spíše na poli pracovního výkonu a nikoli spokojenosti. Na závěr této kapitoly bych se chtěl ještě v krátkosti zmínit o tom, co má na pracovní motivaci vliv a jak tedy souvisí s pracovní spokojeností. Jedná se o faktory ze tří oblastí a to: individuálních charakteristik jedince (zájmy, postoje, potřeby), charakteristik práce (variabilita, autonomie, náročnost, zpětná vazba) a charakteristik pracovního prostředí (Mayerová, 1997). Je zřejmé, že to, co ovlivňuje pracovní motivaci, do značné míry současně souzní i s tím, co ovlivňuje pracovní spokojenost. Tento vztah je logický, pokud např. nesouhlasím s organizační strukturou, vadí mi způsob vedení, neumím se ztotožnit s tím, co dělám, nebo nevycházím s kolegy atp., bude to vše přispívat ke snižování mé pracovní motivace a tedy i spokojenosti (nebo i naopak).

### **3.3 Kvalita pracovního života**

Posledním zmiňovaným konceptem je kvalita pracovního života (quality of working life - QWL), která představuje jednu z mnoha kategorií nebo ukazatelů na celkovou životní pohodu a spokojenost. Ve své podstatě se jedná o nadřazený koncept pracovní spokojenosti, která je jeho součástí (Vinopal, 2015). Kvalita pracovního života je předmětem zájmu psychologů od počátku zkoumání samotné kvality života jako celku, nicméně svůj konceptuální rozměr dostala až společně s nutností reagovat na velké změny v charakteru a podobě práce související s dynamickým rozvojem pracovního trhu, technologií a diferenciací práce a pracovních podmínek. Svou roli zde hrají nejen faktory v podobě větší rychlosti, flexibility a přizpůsobivosti, co se pracovního procesu týká, ale také větší náročnosti a s tím spojené psychické zátěže (Mlezivová & Svobodová, 2016). Zaměstnanec má možnost vybrat si profesi dle svých potřeb a zájmů a v rámci ní rozvíjet svůj potenciál až do té míry, do které



v ní nachází smysl a přináší mu stále něco nového navzdory např. zmiňované zátěži nebo jiným ztěžujícím pracovním podmínkám.

Kvalitu pracovního života si tak můžeme představit jako vzájemnou interakci objektivních podmínek, subjektivního vnímání, hodnotového systému a aspirací (Vinopal, 2015). V lidově řečenějším pojetí pak můžeme kvalitu pracovního života chápat, jako úroveň úspěšnosti uspokojování potřeb skrze pracovní oblast nebo ještě lépe, jako způsob zvyšování své osobní kvality života skrze život pracovní (Mahadzirah & Wan, 2012). Teorie kvality pracovního života v podstatě rozvíjí známé koncepty založené na tom, co jedinec očekává a do jaké míry se tato očekávání setkávají s tím, co mu práce reálně nabízí (např. Porter a Lawler nebo Vroom). Koncept QWL míří ale ještě o krok dál a zaměřuje se kromě snahy ještě na schopnosti a kompetence daného jedince ve spojení s koncepty jako je na příklad i pracovní spokojenost (Muindi & K'Obonyo, 2015). Nejsilnější vztah QWL a pracovní spokojenosti tak můžeme vidět na příklad na úrovni pracovní jistoty a pracovních benefitů (zahrnuje i vztahy či zpětnou vazbu, nikoli jen plat). Pokud se zaměstnanec v práci cítí dobře, lze předpokládat, že dělá svou práci s optimismem a radostí, což se přenáší vedle výkonu i do ostatních oblastí života. QWL je tak v podstatě odrazem míry příležitostí participovat plně na potřebné práci a dění v organizaci.

Kvalita pracovního života má sice velmi podobné indikátory jako pracovní spokojenost, ale širší pole obsažených oblastí, protože zahrnuje i globální pohled vycházející ze sledování změn v oblasti práce v celé naší republice a potažmo i ve světě. Zahrnuje charakteristiky pracovní spokojenosti a dává je do souvislosti s celkovým pocitem životní kvality. Vedle objektivních charakteristik jako jsou vztahy nebo charakter práce, se proto v rámci kvality pracovního života pracuje často také se statistikou negativních vzorců a projevů chování, jako jsou úrazy, nemoci, stres, diskriminace, bezpečnost etc. (Mlezivová & Svobodová, 2016). Ventegodt et al. (2008) například definuje kvalitu pracovního života skrze čtyři příčinné faktory:

- Kvalita života v podobě vztahu sám k sobě a naplňování svých potřeb.
- Vztah k práci v podobě kompetentnosti, zkušeností, platu, pozice, kariérního růstu a charakteru práce.
- Vztah k organizaci v podobě commitmentu, vztahů a pracovních podmínek.
- Smysluplnost v podobě kvality práce a produktů, a hodnotové orientace a mise firmy.

Koncept kvality pracovního života je tedy přímo provázán s pracovní spokojeností a tím i obecnou životní pohodou, a obě tyto proměnné dávají do vzájemné souvislosti, podobně, jako je tomu u work-life balance.

### 3.4 Ostatní související teorie

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, těmito čtyřmi teoretickými koncepty výčet možných dalších teorií, modelů a intervenujících proměnných ve vztahu k pracovní spokojenosti nekončí. Zejména pozitivní psychologie nabízí další koncepty například v podobě orientace při vysvětlování dění ve světě (locus of control), psychické odolnosti (resilience<sup>14</sup>) a všeobecného zvládání stresových situací (coping strategies<sup>15</sup>), nebo přímý důsledek ztráty smysluplnosti práce v podobě syndromu vyhoření (burn-out) nebo teorií zabývajících se schopností člověka vážit si sám sebe a své práce, např. do češtiny volně přeložené sebeúčinnosti (self-efficacy) nebo sebeúcty (self-esteem)<sup>16</sup>. Všechny tyto teorie jsou k dohledání v samostatných publikacích a zde je uvádím pouze výčtem, abych poukázal na jejich provázanost s konceptem pracovní spokojenosti.

---

<sup>14</sup> Více o konceptu „resilience“ např. Palmer, S & Gyllenstein, K. (2015). *Psychological resilience and wellbeing*. London: Sage publications.

<sup>15</sup> Více o konceptu „coping“ např. Snyder, C. R. (1999). *Coping: The psychology of what works*. New York: Oxford university press.

<sup>16</sup> Více o konceptu „self-esteem“ např. Borders, J. H. (2014) *Handbook on the psychology of self-esteem*. New York: Nova Science Publishers.

#### 4. Zjišťování pracovní spokojenosti a metodologické možnosti

Ačkoli se odborníci snaží o identifikaci klíčových faktorů pracovní spokojenosti i ostatních zmiňovaných konceptů již dlouho, neexistuje žádné přímé propojení teorie a praxe. Manažeři konkrétních firem často nemají o těchto datech sebemenší povědomí, protože se o ně buď nezajímají anebo jim nevěnují takovou pozornost, jakou by měli a stále tak opakují ty samé chyby (Harter, Schmidt & Keyes, 2002), což časem vede ke zcela zakázkovým studiím u konkrétních firem prováděnými odborníky, aby se identifikovaly a vyřešily klíčové oblasti pro podporu pracovní spokojenosti, protože na úrovni samotného managementu a HR tento přenos z teorie do praxe nefunguje. Svou roli zde dle mého názoru sehrává již zmíněná nevědomost, ale také nezáměr a specifický charakter každého firemního prostředí. Dokladem toho jsou i běžné každoroční průzkumy zaměstnanecké spokojenosti ve firmách, se kterými se ale často dostatečně nepracuje, nebo jsou dokonce manipulovány ve snaze ukázat firmu lepší než je. To obvykle vede k nezáměru na straně zaměstnanců a nezužitkování dat ke zlepšení prostředí na straně managementu. V obou případech je to problém.

Jak již bylo nastíněno výše, výzkumníkům činí největší problém komplexita a časový horizont při vnímání jednotlivých konceptů. Na základě pročitáných studií je patrné, že v posledních letech vzniká snaha o komplexnější vymezení jednotlivých faktorů a vztahů mezi nimi. To je dáno i pojetím studia pracovní spokojenosti. Současné výzkumy využívají dříve sesbíraných dat z celého světa, aby pomocí metaanalytických studií ověřovaly vztahy mezi proměnnými a hledaly hlavní příčiny a důsledky těchto fenoménů. S výzkumem pracovní spokojenosti a loajality se tak pojí především jedna zásadní otázka a to časové pojetí výzkumu. Už z povahy konceptu je logické pojímat výzkum longitudinálně, aby podchytil proměnlivost fenoménu v čase. Na druhé straně, ne vždy jsou na to prostředky, jak na straně výzkumníka, tak i firem, nehledě na fluktuaci a další faktory, které mohou do takové studie zasáhnout a zkomplikovat ji. I výzkumná část mé práce je proto jen pouhým řezem aktuální pracovní spokojenosti ve firmě, byť se v dotazování snažím fenomén podchytit na základě dlouhodobého postojů a nikoli jen aktuálního afektu.

Studií na téma pracovní spokojenosti a loajality bylo provedeno bezpočet. Z těch nejznámějších a zároveň největších bych v krátkosti zmínil Gallupovy studie zaměřené na testování metodologického nástroje Q12. Uvádím je proto, že svým charakterem a rozměrem představují unikátní pole pro studium tohoto jevu. Studií pro vývoj Q12 bylo provedeno v průběhu let stovky. Obzvláště ty současnější byly zaměřené zejména na firemní a nikoli

individuální úroveň analýzy s cílem nalézat souvislost spokojenosti s profitem, produktivitou zaměstnanců a fluktuací ve firmě. Harter, Schmidt a Keyesová (2002) udělali tímto způsobem výzkum čítající na 200 000 respondentů z různých pracovních odvětví. Byť byl výzkum prováděn na úrovni celofiremní, prokazatelně dokázali vliv pracovní spokojenosti a angažovanosti na výkon zaměstnance a tedy i profit firmy. Nejsilněji korelujícími položkami Q12 s tímto výsledkem byla jasně vymezená očekávání, zájem a možnost růstu v rámci své práce, a vztahy (na úrovni vedení firmy i kolegů). Gallupovy studie tak podávají poměrně přesvědčivý důkaz o provázanosti pracovní spokojenosti, angažovanosti a pracovní loajality a to pomocí ovlivňovaných faktorů, které byly porovnávány pro firmy s nižší a vyšší úrovní pracovní spokojenosti a angažovanosti. Nejsilněji zde figurovalo absentérství, fluktuace, produktivita, kvalita práce, profit firmy a samotná loajalita, co by důsledek udržované úrovně pracovní spokojenosti a angažovanosti (Harter et al, 2009).

#### **4.1 Problematika měření konceptu pracovní spokojenosti**

Vzhledem k obšírnosti konceptu pracovní spokojenosti je třeba zvážit základní problematiku jeho studia. I v případě tak širokého pole, jako nabízí pracovní spokojenost (a spolu s ní samozřejmě i loajalita, angažovanost a závazek) se jedná podobně jako u jiných výzkumných otázek o dobré porozumění vztahu proměnných, porozumění jejich variabilitě a umění zakomponovat jejich možné změny do prováděného výzkumu (Harter, Schmidt & Keyes, 2002). To se samozřejmě týká zejména intervenujících proměnných.

Stejně jako je tomu na teoretické úrovni, panuje nesoulad i ohledně metodologického aparátu. Je na vůli toho či onoho výzkumníka zda zvolí jednoduchý pětipoložkový aparát anebo komplexní nástroj. Záleží na tom, čeho chce dosáhnout a co chce měřit. Jak zmiňují Judge a Klinger (2008), výzkumníci často diskutují zejména o tom, zda pracovní spokojenost zkoumat jako manifestovanou či latentní proměnnou, což se projevuje zejména na podobě nástroje, tedy zda zvolit právě jen několika položkovou škálu (např. Q12) nebo několika faktorový komplexní dotazník. Tato otázka však bude vždy řešena charakterem samotného výzkumu. Nicméně pokud výzkumník nežádá podrobnosti z jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti, není třeba, aby výzkum komplikoval zbytečně rozsáhlým nástrojem.

První metodologickou otázku klade časové rozvržení výzkumu společně s charakterem jeho pojetí, o kterém bylo již pojednáno výše. Jinými slovy je nutno zvolit, zda potřebuji zkoumat pracovní spokojenost jako obecný jev anebo fenomén v konkrétní agentuře, stejně tak, zda jej pojmu formou dlouhodobého šetření anebo jednorázového výzkumu. Druhým

zásadním problémem je již v teorii zmiňované odlišení kognitivní a afektivní složky. Relativní prchavost afektivní složky ve vnímání pracovní spokojenosti představuje ve výzkumu výrazný metodologický problém, protože afektivní složka nepochybně sehrává výraznou roli, ale nelze ji stoprocentně měřit (Brief & Weiss, 2002). K tomu je nutné připočíst současně i inter-individuální rozdíly mezi jednotlivci a tedy i různou míru afektivity, která vnímání pracovní spokojenosti na pracovišti ovlivňuje. Ačkoli se tedy opět nabízí metodologická volba mezi oběma směry, je vhodné po vzoru literatury v tomto případě zapomenout na nadbytečné dichotomie a snažit se koncept měřit takovým způsobem, který by současně dokázal zahrnout obě vnímané složky spokojenosti (Judge & Klinger, 2008).

Třetí metodologická otázka, která bývá v literatuře, výzkumech a metaanalytických studiích týkajících se pracovní spokojenosti často zmiňována, se týká úrovně, na které je třeba pracovní spokojenost zkoumat. Podobnou otázkou se např. zabývali i při výše uvedeném vývoji nástroje Q12. Problém nastiňuje otázku, zda pracovní spokojenost zkoumat na úrovni firmy, tedy jako celek, nebo individuálně. V případě individuální práce se zaměstnanci je na místě i podobný přístup k analýze, jak ale zmiňují Harter, Schmidt a Hayes (2002), praktičtější využití nalezneme při studiu pracovní spokojenosti na celofiremní nebo chcete-li business úrovni. Důvodem pro to je zejména fakt, že všechny potřebné charakteristiky, na které se pomocí ní ukazuje, jako je profit, fluktuace, výkonnost etc., se udávají na business úrovni, tedy za celou firmu. A navíc nelze opomenout, že firemní pracovní spokojenost je průměrem všech individuálních skóre, takže je ve výsledku přesnější.

## **4.2 Nástroje pro měření pracovní spokojenosti**

Při samotném výzkumu je nejjednodušší jednotlivé metody třídít dle jejich zaměření a komplexity, pokud se týká práce s množstvím faktorů pracovní spokojenosti.

Mezi nejčastěji používané nástroje ve výzkumu pracovní spokojenosti patří např. Job Descriptive Index (JDI, Smith et al., 1969) a Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ, Weiss & Dawis, 1967). V obou případech se jedná o komplexnější nástroje pracující s více faktory pracovní spokojenosti. JDI je zaměřený na oblasti ohodnocení, podpory a možnosti růstu, vztahů se spolupracovníky a nadřízenými, a konečně práce samotné, tedy vnímání jejího obsahu. MSQ je koncipována podobně, nabízí ale ještě více variant dle toho, zda chce výzkumník zkoumat pracovní spokojenost jako celek či komplex faktorů, anebo jen její konkrétní část. To vše může současně činit buď v krátkodobém nebo dlouhodobém měřítku (Judge & Klinger, 2008). Dalším příkladem více škálového nástroje je například Spectorova

škála pracovní spokojenosti (Job satisfaction survey) obsahující 9 subškál z různých oblastí pracovní spokojenosti (spolupracovníci, vedení, práce sama o sobě atp.) rozdělených do 36 položek (Spector, 1994). Z českých a slovenských nástrojů také nelze nezmínit Jurovského škálu OAZ zaměřenou na osobní analýzu zaměstnání. Jako poslední v této kategorii bych ještě uvedl Diagnostickou škálu pracovní pozice (Job diagnostic survey), která vychází z modelu charakteristik práce uváděného dříve<sup>17</sup>, který vychází z analýzy a redefinování náplně a podoby práce (Hackman & Oldham, 1974).

Z rychlých a jednofaktorových konceptů pro měření pracovní spokojenosti lze zmínit např. Brief Index of Affective Job Satisfaction (Dugguh & Ayada, 2014), který obsahuje pouze 4 položky zaměřující se na afektivní postoj spojený s prací samotnou. Z dalších lze jmenovat spokojenostní škálu Brayfielda a Rothe (1951), která obsahuje pouze 5 položek opět spjatých s pocity, které si zaměstnanec se svou prací spojuje. Nebo ještě kratší tří-položkovou škálu či metodu použitou Judgem, Cablem, Boudreuem a Bretzem (1995), která byla vytvořena kompilačně v rámci jejich studie kariérní spokojenosti zaměřené na celkové vnímání vlastní práce a míry spokojenosti v ní. Tato škála byla vytvořena výběrem a přetvořením již existujících nástrojů, např. Q12. Extrémním příkladem jsou potom analýzy vázané na jednu jedinou otázku tážící se na obecnou spokojenost ve firmě.

Již po tomto krátkém výčtu je nezpochybnitelné, že v oblasti psychologie práce a ekonomických věd nalezneme celé spektrum nástrojů na měření pracovní spokojenosti, od jednopoložkových (tzv. single item) přes krátké několika položkové, které měří pracovní spokojenost zjevně a napřímo, až po dlouhé, multifaktorové, které ji řeší jako komplexní multidimenzionální konstrukt a svým způsobem jako latentní proměnnou. Jak zmiňují Judge a Klinger (2008), vyjma single položkových dotazníků jsou korelace s konceptem spokojenosti i vnitřní konzistence položek nástrojů velice vysoké ( $\alpha=0,80-0,85$ ) a tudíž lze tyto nástroje ve výzkumu pracovní spokojenosti bez obav využívat. Tím se dostávám ke dvěma známějším metodologickým nástrojům, které si zaslouží vlastní kapitolu a to proto, že byly použity i v rámci mé vlastní práce. Jedním z nich je již několikrát zmiňovaná Gallupova Q12 a druhým český dotazník spokojenosti od Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí.

---

<sup>17</sup> Viz kapitola „Modely a teorie zdůrazňující situační faktory“.

## Gallupova Q12

Gallupovy studie zaměřené na zkoumání lidských potřeb a uspokojení z nich začínají již ve třicátých letech minulého století a pokračují dodnes (Harter et al., 2009). Tento jeden z praxí nejprověřenějších nástrojů je vystavěn na podkladě dlouholetých kvantitativních i kvalitativních výzkumů nejen v podobě dotazníkových šetření, ale i skupinových diskuzí a individuálních rozhovorů prováděných na velice pestrém vzorku firem a organizací po celé Americe i mimo ní. Dotazník se zaměřuje na produktivní stránky práce v oblasti týmů i jedinců s cílením na ty aspekty, které jsou manažersky ovlivnitelné (Harter, Schmidt & Keyes, 2002). Tento design je volen právě proto, aby výstupy byly co možná nejsnáze aplikovatelné do volné praxe. Ačkoli je dotazník primárně koncipovaný jako nástroj na měření konceptu „work engagement“, řadím jej sem, protože v běžné praxi bývá používán díky formě otázek jako metoda pro výzkum pracovní spokojenosti (překryv zejména v oblasti vztahu k práci, kolegům, vedení a pracovních podmínek). Jeho primárním cílem je pomoci rozkrýt managementu oblasti postojů v pracovní sféře jako je právě spokojenost nebo i loajalita (Harter et al., 2009)

Škála obsahuje dvanáct položek, na které se odpovídá na šesti bodové škále souhlasu a nesouhlasu. Je primárně navržena, aby obsahovala prvky, které jsou z pohledu managementu změnitelné a na které je možné účinně reagovat. Stejně tak i znění je voleno tak, aby se netýkalo přímého hodnocení fungování firmy či vedení, a aby se odfiltroval možný strach zaměstnanců odpovídat upřímně. Jedná se o snahu maximalizovat efekt zpětné vazby a to jak ze strany zaměstnanců směrem k vedení, tak i od vedení směrem k zaměstnancům, aby zaměstnanecký průzkum nebyl zkreslen nebo přímo neztratil svou výpovědní hodnotu a tak silný faktor jako zpětnou vazbu nevyloučil (Walker & Smither, 1999). Jedná se tak o nástroj, který se dotazuje na pozitivní důsledky projevů pracovní spokojenosti v praxi a to formou otázek cílených na kognitivní i afektivní složku vnímané situace na pracovišti. Svým způsobem tak můžeme o Q12 hovořit jako o nástroji měřící současně angažovanost k práci i pracovní spokojenost (Harter, Schmidt & Keyes, 2002).

## Dotazník spokojenosti od VÚPSV

Pokud zůstaneme u nás v České republice, je jedním z nejužívanějších dotazníků „Spokojenost zaměstnanců“ od VÚPSV<sup>18</sup> (VÚPSV, 2007). Tento nástroj je obvykle používán pro rozsáhlé analýzy v rámci podniku, spojené například s restrukturalizací, se změnou

---

<sup>18</sup> Výzkumný ústav práce a sociálních věcí.

organizační kultury nebo podporou motivace zaměstnanců. Jeho hlavním účelem je osvětlit managementu sílu a efektivitu jednotlivých faktorů ovlivňujících nejen pracovní spokojenost, ale i loajalitu zaměstnanců. Dotazník obsahuje 10 modulů: Spokojenost s prací, Komunikace a sdílení informací, Interpersonální vztahy, Profesní rozvoj a kariérní růst, Odměňování a hodnocení, Styl řízení, Vztah k organizaci, Organizace práce, Atributy práce (pracovní podmínky) a Možnost pro vyjádření přání zaměstnance. Dotazník spokojenosti VÚPSV tedy nabízí velmi komplexní multifaktorový nástroj, jehož cílem je přinášet výsledky v takové podobě, aby byly co možná nejlépe přenositelné do podnikové praxe.

Jeho vývoj zahrnuje více jak 2000 rozhovorů týkajících se pracovního prostředí, které byly použity pro jeho konstrukci. Nástroj byl posléze standardizován a vyladěn na čtyřech konkrétních organizačních subjektech. Dotazník byl tedy testován na reprezentativním vzorku české populace a jeho konstrukce byla výsledkem kombinovaného šetření kvantitativních a kvalitativních poznatků získaných v českých podnicích. Jeho výhodou je, že jednotlivé moduly jsou aplikovatelné nezávisle jeden na druhém. V případě nutnosti je tak možné zkoumat pouze jeden faktor spokojenosti, aniž by byl respondent zatěžován celým dlouhým dotazníkem. Dotazník je konstruován tak, aby mohl být každý modul vyhodnocen zvlášť a to formou jednoduchých procentuálních analýz. V rámci moderních nástrojů tak VÚPSV nabízí asi nejvšestrannější nástroj, pokud se týká dotazníkového šetření v naší republice.

#### **4.3 Nástroje pro měření loajality a dalších konceptů**

Jak již bylo zmíněno výše, v závislosti na typu výzkumu dochází často k překryvům mezi pracovní spokojeností a ostatními koncepty (loajalita, engagement, commitment), což je způsobeno tím, že je lze chápat jako přirozenou součást, příčinu či následek pracovní spokojenosti. A protože nástrojů pro měření konkrétně zaměstnanecké loajality není s výjimkou několika krátkých 3-4 položkových nestandardizovaných dotazníků zaměřených na morální postoje mnoho, pozastavím se pouze u dvou zahraničních nástrojů pro měření angažovanosti a závazku. V případě měření engagementu u Utrechtské škály pro měření pracovní angažovanosti (UWES) a v případě pracovního závazku u OCQ a jeho přepracování do dílčích škál dle typu závazku.

##### **Utrechtská škála pracovní angažovanosti**

Utrechtská škála pracovní angažovanosti neboli UWES je jedním z nejčastěji používaných nástrojů pro měření konceptu work engagement. Nástroj obsahuje 3 škály odpovídající jednotlivým složkám: energičnost, hrdost a pohlcení. Původní škála vznikala



reformulováním některých položek nástroje MBI (Maslach burnout inventory), čímž vzniklo 24 otázek, které byly postupně pomocí psychometrických metod redukovány na 17 položek (v poměru 6/5/6). Škála bývá někdy používána i v 15 položkovém provedení, protože dvě položky vychází oproti ostatním jak slabší indikátory žádaných veličin (Schaufeli & Bakker, 2003). Škála prošla běžným testováním psychometrických kvalit reliability a validity, včetně standardizace a normování. Nástroj se ukázal jako konzistentní, v čase stabilní a dobře vypovídající o cílech svého měření pomocí korelací s dalšími koncepty. Testování nástroje bylo provedeno na téměř desetitisícovém vzorku respondentů z nejrozličnějších pracovních odvětví. Tyto testy byly prováděny, jak pro 17, tak 15, tak i rychlou krátkou 9 položkovou verzi škály. Všechny škály byly také současně převedeny do většiny světových jazyků a aplikovány v daných zemích (Schaufeli & Bakker, 2003).

Výhodou této škály je, že představuje rychlý a nekomplikovaný nástroj pro měření pracovní angažovanosti, který lze využít buď ve zkrácené, nebo úplné podobě. Ačkoli škála pracuje se třemi faktory angažovanosti, je možné ji použít buď jako celek pro měření celkové angažovanosti v daném podniku či organizaci, nebo výsledky rozdělit dle faktorů a získat tak hlubší a podrobnější výsledky.

### **Dotazník organizačního závazku**

Pravděpodobně nejznámějším a ve světě nejpoužívanějším nástrojem pro měření závazku je Organizational commitment questionnaire (OCQ), který vznikl na podkladě existence pouze krátkých několika položkových dotazníků, které nevykazovaly silné psychometrické vlastnosti (Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W., 1979). OCQ byla proto koncipována jako standardizovaný a validizovaný nástroj formou studie na téměř třech tisících zaměstnancích z několika různých firem.

Původní dotazník OCQ byl dále rozšířen a redefinován dle Meyera a Allenové (1990) do tří samostatných subškál měřících jednotlivé ze tří druhů závazku (afektivní, kalkulativní a normativní). Každá škála obsahuje 8 položek zaměřených na daný typ závazku. Meyer a Allenová prokázali použitelnost škál, co by samostatných měřících nástrojů, a současně poukázali i na vzájemné vztahy mezi nimi. Zatímco CCS (continuance commitment scale) je nezávislá na ostatních, ACS (affective commitment scale) a NCS (normative commitment scale) prokazují silnou vzájemnou propojenost, což může způsobovat podobnost konceptů, co se týká hodnotového prožitku závazku. Tyto škály mají za úkol zjistit: nastavení jedince odpovídající danému typu závazku, cíl závazku v rámci organizace, a chování a emoce se

závazkem spojené (Jaros, 2007). Jak bylo zmíněno v textu výše, nejsilnější vztah k pracovní spokojenosti a dalším konceptům vykazuje ACS, která je jako jediná koncipovaná na identifikaci s aktuálním zaměstnáním oproti obecným tendencím v podobě CCS a NCS, a současně také obsahuje k tomu potřebnou afektivní složku.

Při rozdělení OCQ do jednotlivých škál ACS, CCS a NCS vznikla celá řada problémů. Prvním z nich je již zmíněný vztah afektivního a normativního závazku, druhým potom vnitřní konzistence konceptu kalkulativního závazku (pro obsah dvou odlišných dimenzí: množství alternativ pro současný pracovní vztah a množství zdrojů/investic do současného pracovního vztahu) a třetím velmi omezená možnost generalizace konceptu závazku na širší prostředí pracovního světa (Meyer et al., 2002). Z praktického užívání nástroje tedy vyplývá, že zatímco CCS lze používat jako jednofaktorový nástroj, ACS a NCS spolu silně korelují a do značné míry u nich existuje vzájemná provázanost a odkázanost na podobné prvky. Škála byla současně použita i mimo USA a to až na výjimky v rámci kulturního nastavení s velice podobnými výsledky (Meyer et al., 2002).

## **II. EMPIRICKÁ ČÁST PRÁCE**

### **5. Výběr prostředí pro výzkum**

Jak jsem již naznačil v teoretické části práce, výzkum faktorů, stejně tak jako jejich povaha a důležitost jsou odrazem nejen osobních preferencí a nastavení jedince, ale také charakteru prostředí, ve kterém je práce vykonávána. Je třeba si uvědomit, že například továrna bude fungovat na jiných principech než nemocniční zařízení a to zase na jiných než třeba finanční úřad. Stejně tak bude velký rozdíl v tom, zda bude zaměstnanec ze soukromého, státního nebo neziskového sektoru, protože každý z takovýchto podnikových typů má jiné možnosti a tudíž i jiný vliv na své zaměstnance. Podobně to bude i s prací pro domácí nebo zahraniční firmu. S ohledem na tuto variabilitu a s ní spojené možnosti běžného zaměstnance, pokud se týká volby zaměstnání, jsem si proto subjekt pro výzkum vybral z oblasti marketingových agentur, konkrétně výzkumu trhu.

#### **Prostředí marketingových agentur**

Tuto volbu jsem učinil z několika důvodů. Za prvé je mi toto prostředí blízké, protože jsem v něm sám jistou dobu působil a tudíž mi nabízí určitý vhled i možnosti, co se znalostí prostředí a kontaktů na některé osoby týká, které bych jako nezáúčastněný pozorovatel nezískal. Za druhé považuji oblast marketingu a marketingových agentur za poměrně dobrý příklad zaměstnavatele působícího ve velmi rychle a dynamicky se rozvíjícím prostředí, protože představuje neustálý technologický pokrok a s tím spojenou vysokou konkurenci na trhu ohledně získávání projektů, což klade na zaměstnance velké požadavky ohledně kvality a rychlosti práce. Výzkum trhu obvykle klade vysoké nároky na zaměstnance, kteří musí zvládat několik úkonů najednou spojených s vedením projektů, které je dostávají pod značný časový tlak a tedy i stres, se kterým musí být schopni pracovat, aby projekt zvládli dle požadavků klienta a získali potřebný profit pro firmu.

Právě poměrně vysoké nároky, které nemusí být vždy stoprocentně kompenzovány, mohou být důvodem, proč je pro tuhle oblast práce často velice typická vyšší míra fluktuace než v jiných a více stabilních oblastech. Nemohu bohužel argumentovat přímými důkazy a čísly, ale z toho, co jsem měl možnost pozorovat a z toho, co zároveň vím i od kolegů a známých z různých agentur, tuto zaměstnavatelé vytváří minimálně dojem, že je zde fluktuace vyšší než jinde. Současně mi toto potvrdili i různí kolegové, kteří na trhu působí již dlouhodobě a mohou to posoudit lépe, protože sami již vyzkoušeli několik takových pozic napříč agenturami. Fluktuací proto míním jak fluktuaci poziční, tak i z agentury do agentury,

případně i kompletní opuštění této pracovní oblasti. A to je třetí důvod, kvůli kterému jsem zvolil tuto oblast za předmět empirické části svého výzkumu, protože si myslím, že právě vzhledem k těmto svým charakteristikám může tato oblast velice dobře akcentovat některé faktory ovlivňující spokojenost a loajalitu. Protože chcete-li dobře zvládat práci v takovém prostředí, musí firma nebo sama práce obsahovat něco, čím vás dokáže natolik připoutat, abyste výše zmíněné tlaky překonávali s radostí.

### **Prostředí konkrétní vybrané firmy**

Předmětem zájmu výzkumu se stala marketingová agentura zabývající se výzkumem trhu primárně v České republice a na Slovensku. Jako firemní subjekt zahrnuje mateřskou pobočku v ČR a dceřinou v SR. Firma zaměstnává zhruba 50 stálých zaměstnanců. Velkou skupinu dalších a přidružených zaměstnanců tvoří podobně jako u všech těchto agentur operátoři a externí tazatelé, kteří fungují jako zaměstnanci na částečný úvazek nebo formou dohody. Svým charakterem se tedy jedná o firmu střední velikosti, která začínala jako malý „rodinný“ podnik čítající jen několik zaměstnanců a která se nyní snaží expandovat na trh a konkurovat větším gigantům v oblasti výzkumu trhu, čehož se snaží docílit vedle mnoha výzkumů na území naší republiky také rozšiřováním výzkumné aktivity do dalších evropských zemí a současně také snahou technologicky dohánět moderní marketingové agentury v oblasti výzkumu. Předmětem jejího zájmu je kvantitativní a kvalitativní výzkum trhu a to ve všech obvyklých marketingových oblastech.

Struktura firmy je hierarchická čítající na vrcholu pyramidu vedení v podobě majitelů a HR managementu. Zbylí zaměstnanci potom vytváří týmy dle své specializace. V této hierarchii nejvýše jsou manažeři zajišťující získávání, chod a prezentaci projektů. Zbylé týmy na projektech různým způsobem participují dle jejich charakteru a specializace týmu. Tyto projekty vyžadují součinnost členů těchto týmů pod vedením manažera projektu. Jednotlivé týmy mají definovanou svou oblast zájmu, např. kvantitativní nebo kvalitativní výzkum, za kterou zodpovídají. Každý tým má svého vedoucího, který za své zaměstnance a jejich výkon zodpovídá a stará se o chod týmu po úkolové i personální stránce.

Pokud se tedy týká konkrétních projektů, vznikají projektové týmy spontánně dle časových možností zaměstnanců a fungují pod vedením manažera projektu, který projekt zadává, komunikuje, spravuje a nakonec prezentuje před klientem. Pokud se týká stabilních týmů dle specializací, jsou vedeny svými vedoucími, kteří se starají o jejich chod, rozdělování projektů, komunikaci a odměňování. To vše zajišťuje vedení, které na tyto záležitosti dohlíží

a případně k nim uděluje oprávnění, současně také zajišťuje chod firmy z hlediska finančního, informačního a přímo se stará i o některé větší nebo neobvyklé projekty. Vzhledem k této silné provázanosti a blízkosti všech složek firmy je nezbytné, aby byli zaměstnanci schopni pracovat samostatně, rychle, efektivně, přizpůsobivě a aby společně sdíleli dostatečné množství informací k daným projektům. Ostatní zaměstnanci v podobě tazatelské sítě působí jako operátoři nebo přímo v terénu. Získávání zakázek funguje formou tenderu, který vyhrává pro klienta nejlepší nabídka. Způsob, jakým je daný projekt získán a následně zpracováván, klade proto často poměrně vysoké časové nároky na zaměstnance, aby vše stihli ve slíbeném termínu i podobě.

## **6. Výzkumný projekt**

Tato kapitola tvoří hlavní složku empirické části mé diplomové práce. Obsahuje cíle, design a metodiku celého výzkumu. Její druhou součástí jsou potom i samotné výsledky.

### **6.1 Cíle výzkumu a výzkumné otázky**

S ohledem na své zkušenosti v rámci práce v oblasti marketingu, kdy jsem měl možnost pozorovat fungování takového prostředí po dobu téměř tří let, jsem se na základě znalostí a následné domluvy s vedením jedné z těchto firem rozhodl provést v ní rozsáhlý zaměstnanecký průzkum. Hlavním motivem pro tento výzkum byly opakované podněty ze strany zaměstnanců, kteří často upozorňovali na fungování firmy s ohledem na vnímání zaměstnanců v podobě vyjadřovaného pochopení a osobního rozvoje, podobně jako na časté odcházení a přicházení zaměstnanců, tedy vysokou fluktuaci.

#### **Cíle výzkumu**

Hlavním cílem empirické části této práce se proto stala analýza prostředí konkrétní marketingové agentury skrze pracovní spokojenost a loajalitu jejích zaměstnanců, které jsou klíčovými složkami pro funkčnost vztahu mezi zaměstnancem a jeho zaměstnavatelem, tak jak bylo nastíněno v teoretické části práce. K identifikaci důležitých faktorů jsem proto využil výše uvedených poznatků z konceptuální oblasti psychologie práce a organizace. Chtěl bych tímto způsobem alespoň částečně poodhalit důvod pro vyšší fluktuaci jejích zaměstnanců, zjistit, jaké oblasti jsou, co by faktory pro ovlivňování pracovní spokojenosti v oblasti výzkumu trhu u této agentury, nejdůležitější, pokusit se odpovědět na otázku, zda vůbec a v jaké podobě zde funguje loajalita vůči firmě a zaměstnavateli, a vyvodit na základě těchto zjištění určitá doporučení.

Díličími cíli jsou:

- Identifikovat základní faktory ovlivňující pracovní spokojenost a nespokojenost zaměstnanců v agentuře.
- Popsat roli a význam vnitřní a vnější motivace při vnímání pracovní spokojenosti v této agentuře.
- Identifikovat podobu loajality existující mezi zaměstnanci a agenturou.
- Popsat způsoby, jakými se současný stav spokojenosti či nespokojenosti projevuje na chování zaměstnanců.

### **Výzkumné otázky**

Záměrem výzkumu je zmapovat formou analýzy pracovní spokojenosti a loajality prostředí marketingové agentury, popsat jeho fungování, atmosféru a celkové vnímání zaměstnanci, abych mohl zodpovědět následující otázky:

1. S jakými faktory pracovní spokojenosti ve firmě jsou zaměstnanci spokojení?
2. S jakými faktory pracovní spokojenosti ve firmě jsou zaměstnanci nespokojení?
3. Jak funguje motivace zaměstnanců ve firmě, projevuje se v silnější roli vnitřní motivace vycházející přímo od zaměstnanců nebo motivace vnější vycházející z prostředí?
4. V jaké podobě a skrze jaké faktory je ve firmě pocítována loajalita k zaměstnavateli?
5. Jaké důsledky ve formě chování přináší firmě současná úroveň spokojenosti a loajality zaměstnanců ve firmě?

Má práce by tak měla identifikovat aktuální firemní situaci s ohledem na díličí oblasti pracovní spokojenosti a připravit tak platformu pro případné díličí a hlubší analýzy a studie zaměřené na konkrétní problémy s cílem zavést konkrétní intervence.

### **6.2 Výzkumný soubor a popis vzorku**

V rámci výzkumu ve firmě jsem s ohledem na možné komplikace relativně zúžil potenciální vzorek respondentů. Do výzkumu spokojenosti a loajality jsem zahrnul pouze stálé zaměstnance mateřské pobočky v ČR. Externisty jsem nepoužil jednak pro složitou logistiku získávání dat a jednak pro to, že by bylo nutné jim distribuovat jinou podobu dotazníku, protože do mnoha oblastí fungování firmy nejsou zasvěcení, mají jinou formu pracovně právního vztahu a působí v terénu, nikoli interně přímo ve firmě. Ačkoli by jejich

hodnocení zaměstnavatele mohlo být také přínosné pro celkový pohled na fungování firmy, nechal jsem je v úvahu pouze jako možné rozšíření pro následné výzkumy<sup>19</sup>. Stejným způsobem jsem vyfiltroval i slovenskou pobočku. Jedná se sice o stálé zaměstnance, ale logisticky by bylo příliš složité je zahrnout zejména do kvalitativní části práce realizované formou hloubkových rozhovorů. Z tohoto důvodu jsem jim distribuoval pouze kvantitativní část formou dotazníku, na který ale byla i po apelu vedení nulová návratnost, čímž jsem se rozhodl i slovenské zaměstnance zcela vyloučit a ponechat je také spíše možnému budoucímu rozšíření výzkumu<sup>20</sup>.

### **Výběr respondentů a sběr dat**

Kvantitativní část výzkumu byla tedy v podobě elektronického dotazníku rozeslána firemním emailem na kompletní zaměstnaneckou složku čítající zhruba 50 zaměstnanců. Elektronická forma sběru dat byla vybrána z hlediska úspory času i jednoduchosti vyplnění. Stejně tak i administrace a samotný sběr byly tímto způsobem uspišeny. Dotazník byl prezentován jako každoroční výzkum zaměstnanecké spokojenosti podepsaný majiteli firmy, aby byla zachována jeho kredibilita a nezískával roli pouze podružného výzkumu. To mělo zároveň i motivovat zaměstnance k vyšší participaci na výzkumu. Respondenti dostali na vyplnění časovou dotaci 14 dnů a o jeho využití za účelem diplomové práce věděli pouze vedoucí týmů<sup>21</sup>. Kompletně dotazník vyplnilo 37 zaměstnanců, což znamená návratnost 74%. Tři další dotazníky byly vyplněny jen částečně nebo formou automatického zaškrťávání jedné z položek, a proto byly z celkové analýzy v rámci čištění dat vyjmuty.

Do kvalitativní části výzkumu prováděné formou hloubkových rozhovorů byli respondenti vybíráni na základě jejich pracovního zařazení, let strávených ve firmě i zkušeností na různých pozicích, aby byl tento vzorek s ohledem na složení firmy co nejreprezentativnější. Výběr byl tedy proveden tzv. kvótní formou sběru dat za pomoci předem vybraných kategorií (Ferjenčík, 2000). S ohledem na časové možnosti respondentů a primární potřebu pouze dokreslit kvantitativní data pomocí hloubkových rozhovorů nebyli dotazováni všichni zaměstnanci, ač by to v rámci teoretického nasycení výzkumu bylo příhodné. Rozhovorů se proto zúčastnilo celkem 15 respondentů, včetně 3, kteří byli v té době v pozici, kdy opouštěli toto firemní prostředí.

---

<sup>19</sup> Viz diskuze.

<sup>20</sup> Viz diskuze.

<sup>21</sup> Tento design byl zvolen na přání vedení firmy.

## Popis vzorku

Kvantitativní část výzkumu zahrnovala již zmíněných 37 zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník kompletně. Zde uvádím pouze základní popisnou statistiku vzorku.

Pokud se jedná o pohlaví, dotazník vyplnilo 17 mužů a 20 žen. Věkové rozložení zaměstnanců v rámci vzorku činí 25-50 let. Všichni zaměstnanci firmy mají vysokoškolské vzdělání. Vzorek obsahoval také šest respondentů, kteří fungují na vedoucí pozici některého z týmů, zbylých 31 zaměstnanců bylo řadových. Vzorek obsahoval zaměstnance působící ve firmě od jednoho roku až po dvanáct let.

V rámci kvalitativního výzkumu byli respondenti vybíráni dle výše popsaných kritérií, zejména dle jejich zařazení ve firmě. Důraz byl také kladen na dobu setrvání ve firmě a zkušenosti na různých pracovních pozicích, aby se ve vzorku objevili jak zaměstnanci dlouhodobí, tak i ti, kteří zde setravávají např. jen jeden rok. Ze stejného důvodu byli zaměstnanci vybíráni tak, aby se ve vzorku objevili i ti, kteří mohou posuzovat firmu z několika různých pozic a ti, kteří po celé své působení zde setravávají na pozici jediné<sup>22</sup>. Z výsledného počtu patnácti rozhovorů proto byly:

- 2 provedeny s členy vedení firmy (zastoupení nejvyšší složky firmy)
- 3 provedeny s odchozími zaměstnanci (již v té době ve firmě nepracovali, nebo byli ve zlomovém období a chystali se firmu opustit)
- 3 provedeny s vedoucími týmů (zastoupení nadřízených konkrétních týmů)
- 8 provedeno s řadovými zaměstnanci (vždy tak, aby byl zastoupen každý tým alespoň jedním zaměstnancem)

V rámci zachování anonymity zaměstnanců neuvádím žádné další charakteristiky, které by mohly vést k jejich identifikaci.

## 6.3 Design výzkumného problému

Pro empirickou část své práce jsem zvolil kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Kvantitativní šetření bylo realizováno formou dotazníku a zaměřeno na komplexní analýzu jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti a loajality ve firmě. Kvalitativní následně formou hloubkového rozhovoru a to za účelem hlubšího porozumění výsledkům získaným v kvantitativní části výzkumu. Dotazníkové šetření proto předcházelo rozhovorům, aby mohly

---

<sup>22</sup> V některých případech se jednalo o kombinované pozice, např. součást vedení a současně vedoucí týmu, proto součet typů dotazovaných osob nesouhlasí s jejich celkovým počtem.



být případně ještě doplněny o některé poznatky získané z kvantitativního šetření a stejně tak i naopak, aby rozhovory doplnily informace, které se pomocí dotazníku nepodařilo plně získat. Kombinovaný design pro šetření výzkumného problému jsem zvolil proto, že:

- Zkombinování obou přístupů nabízí hlubší porozumění souvislostem v rámci zkoumaných jevů ve firmě.
- Oba přístupy se v rámci informačního penza velice dobře doplňují a dotazník tak může sloužit jako dobrý základ pro dodatečné hloubkové rozhovory.
- Dotazník přináší globální pohled na situaci na pracovišti, zatímco hloubkový rozhovor tento pohled doplňuje o osobní přístup a emoce.
- Kombinace obou metod dokáže lépe podchytit případné nuance a vysvětlit některé jevy více dopodrobna.
- Vzájemné propojení obou metod by mělo alespoň částečně redukovat riziko zkreslení dat ze strany respondentů i výzkumníka.

Samozřejmě s sebou tato kombinace přináší i možná negativa, především jde o vyšší časovou náročnost výzkumu a riziko vzájemné nekompatibility obou pohledů. Nepracuji však s kombinací obou metod tak, abych jejich výsledky porovnával, ale abych je vzájemně doplnil s cílem blíže, hlouběji a více dopodrobna porozumět dané problematice<sup>23</sup>.

## 6.4 Metody a konstrukce dotazníku

Tato část práce je věnována popisu nástrojů, které jsem v rámci kombinovaného designu použil. Pro přehlednost uvádím tuto část zvlášť za obě fáze výzkumu, tedy za kvantitativní část v podobě dotazníku a za kvalitativní v podobě rozhovoru.

### Kvantitativní část:

Dotazník byl sestaven ze tří samostatných nástrojů tak, aby plně odpovídal potřebám měření všech zmiňovaných konceptů:

- Pracovní spokojenost (dotazník spokojenosti vydaný VÚPSV)<sup>24</sup>
- Pracovní angažovanost (škála pracovní angažovanosti UWES)<sup>25</sup>
- Pracovní závazek/loajalita (afektivní škála vzniklá na podkladu původního OCQ)<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Více viz diskuze.

<sup>24</sup> Viz příloha 2.

<sup>25</sup> Viz příloha 3.

<sup>26</sup> Viz příloha 4.

V případě hlavního jádra dotazníku jsem zvolil výzkumný nástroj, který je zaštiťován Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí jako standardizovaný, komplexní a užívaný pro analýzu situace v podniku a to nejen na základě spokojenosti, ale také loajality. Jeho nespornou výhodou je to, že je v české verzi a nevyžadoval tedy žádné jazykové úpravy, stejně tak i jeho standardizace probíhala na českých podnicích. Tento dotazník proto tvoří ústřední část mého výzkumného aparátu. Většina otázek nástroje zůstala nezměněná, došlo jen k doplnění jednotlivých bloků, aby odpovídaly rozdělení faktorů, které jsem nastínil v teoretické části nebo aby lépe odpovídaly charakteristikám firmy, protože původní nástroj byl vytvářen spíše na strojírenských podnicích než soukromých firmách.

Některé části proto byly na základě domluvy s vedením vyloučeny. Týká se to zejména položek zahrnující bezpečnost práce a šikanu na pracovišti, které byly zredukovány a modifikovány do přiléhavější podoby. Podobně bylo naloženo i s některými demografickými údaji (např. výše platu)<sup>27</sup>. Konkrétní úpravy nástroje jsou zmíněny v rámci analýzy každého z jeho modulů. Stejně tak byly vyřazeny odpovědi typu „nevím“ nebo „netýká se mě“ u některých položek, aby respondenti nemohli v rámci vyplňování utíkat do bezpečných odpovědí a nevyhýbali se tak sdělení svého názoru<sup>28</sup>. Do dotazníku jsem přidal i několik otázek vzniklých kombinací vlastní iniciativy a konzultace s vedením ohledně důležitosti dané položky, týká se to například vymezení kompetencí, hodnocení vztahů mezi jednotlivými týmy nebo rozšíření položek dílčí spokojenosti o několik dalších<sup>29</sup>. Současně bylo přidáno i několik otevřených otázek, aby se mohli zaměstnanci vyjádřit i vlastními slovy k některým problémům jako jsou např. benefity a také i blíže okomentovat některá svá hodnocení týkající se fungování firmy. Některé otázky doznaly také sémantické úpravy, aby zněly lépe s ohledem na toto konkrétní pracovní prostředí<sup>30</sup>.

Řazení modulů nástroje zůstalo zachováno pro potřebu jeho udržení v takové podobě, aby nedošlo ke zkreslení jeho výpovědní hodnoty a současně, aby bylo umožněno provádění daných analýz nabízených v manuálu VÚPSV, aniž by byla narušena v základní podobě velmi vysoká vnitřní konzistence jednotlivých škál. Dotazník sám sice nedisponuje normami (což by ale s ohledem na variabilitu pracovních prostředí bylo stejně zavádějící), nabízí ale

---

<sup>27</sup> Redukce demografických položek měla za cíl snížit obavy respondentů, že budou identifikováni, i tak jich ale na přání vedení zůstalo zachováno poměrně vysoké množství.

<sup>28</sup> Týká se položek, které vyžadují určité zhodnocení či názor na fungování firmy. V případech, kde by se daná otázka skutečně mohla vymykat znalosti zaměstnanců, byla možnost „nevím, netýká se mě“ zachována.

<sup>29</sup> Vedení firmy mělo k dispozici i dřívější výzkumy a postřehy, takže dokázalo identifikovat oblasti, které jsou ve firmě již déle tématem a je proto vhodné se na ně ve výzkumu zaměřit více.

<sup>30</sup> Finální podoba výzkumného nástroje, viz příloha 1.

referenční hodnoty k porovnání výsledků zkoumané firmy s podniky, na kterých byl nástroj standardizován.

Takto vzniklý výzkumný aparát byl doplněn o zahraniční škálu pro měření pracovní angažovanosti (UWES), abych mohl zhodnotit také přístup zaměstnanců k práci z hlediska osobního vztahu k ní a to bez ohledu na pracovní prostředí. Přidána byla také dílčí škála vycházející z přepracování původního dotazníku OCQ zaměřeného na měření pracovního závazku a loajality zaměstnanců. Zde jsem vzhledem k výše uvedeným teoretickým diskuzím k nástroji použil pouze část patřící afektivnímu závazku, který nejlépe vystihuje koncept, kterému literatura říká pracovní loajalita v podobě osobního přilnutí k firemním hodnotám, tedy úplné identifikace s firmou<sup>31</sup>. Oba nástroje (UWES i škála afektivního závazku ACS) nejsou přeloženy do češtiny a proto jsem je pro potřeby výzkumu převedl do českého jazyka<sup>32</sup>. V obou případech také neexistují české normy, takže jako referenční body používám evropské standardy a výzkumy prováděné u našich zahraničních kolegů. Se škálami zacházím výhradně jako s dílčími nástroji a výsledky analyzuji formou položkové a obsahové analýzy pro dokreslení výsledků hlavního nástroje a nikoli jako s nástroji s vlastní zcela vypovídající hodnotou<sup>33</sup>. Ostatními psychometrickými kvalitami oba nástroje disponují a byly zařazeny právě pro jejich široké využití ve světě.

Srozumitelnost položek nástroje a jejich kompaktnost byly ověřeny skrze krátkou pilotáž na náhodných respondentech z mého okolí, kteří pomohli dokreslit zejména sémantickou podobu dotazníku. Z hlediska obsahové kontroly co by relevantnosti položek k potřebám firmy byl dotazník schválen také vedením firmy.

### **Kvalitativní část:**

Kvalitativní část v harmonogramu výzkumu následovala část kvantitativní. Rozhovory byly realizovány v soukromí a to buď přímo v agentuře, nebo mimo ni, aby bylo zajištěno co možná nejpříjemnější prostředí pro respondenta a nebál se tak hovořit otevřeně. Rozhovor měl polostrukturovaný charakter, jehož oblasti zaměření byly vybírány s ohledem na design faktorů spokojenosti teoretické části práce a současně aby doplňovaly oblasti otevřené formou kvantitativního šetření. Částečně se tak jednalo i o literaturou označovaný rozhovor zaměřený na problém, protože obsahoval konkrétní ohnisková místa, ke kterým byl směřován s cílem je

---

<sup>31</sup> Zbýlé dvě škály jsou zaměřeny na obecné nastavení člověka vzhledem k loajálnímu chování a na vztah k firmě postavenému na kalkulaci zisků a ztrát, proto jsem se uchýlil pouze k této části.

<sup>32</sup> Překlad byl učiněn za pomoci kvalifikované překladatelky a to tak, aby byly položky co nejsrozumitelnější a současně aby pokud možno nepřicházely o svou výpovědní hodnotu.

<sup>33</sup> K tomuto se uchyluji zejména i kvůli nestandardizovanému překladu metod, více viz diskuze.

nasytit (Hendl, 2005). Rozhovor byl také v závěru doplněn ještě o rychlý dotazník Q12 zaměřený na pracovní spokojenost a zejména vztah k práci<sup>34</sup>, který byl vyplněn společně s respondentem a byl zařazen, aby dokreslil respondentovo vnímání pracovního klimatu ve firmě<sup>35</sup>. Rozhovor byl strukturován tak, aby pokryl následující oblasti:

- Vlastní popis své kariéry ve firmě (působení, pozice, celkový dojem)
- Image firmy (hodnoty, mise a cíle firmy, vnímání firmy a její role na trhu)
- Vztahy (v rámci týmů, mezi týmy a hodnocení atmosféry v rámci celé firmy)
- Práce (náplň, charakter, variabilita, náročnost, rozvržení)
- Prostředí (pracovní podmínky, plat, organizace práce, vzdělávání, osobní rozvoj)
- Vedení (vztahy s vedením a vedoucími týmů, řízení firmy, péče o zaměstnance)
- Shrnutí (přednosti a nedostatky firmy, doporučení)

Rozhovor byl veden, aby doplňoval informace získané v rámci dotazníku, tedy nikoli aby opakoval již známé, ale aby tyto znalosti prohloubil. Obsahoval tři verze. Výše nastíněná struktura byla určena řadovým zaměstnancům. V případě vedoucích a vedení firmy byly některé položky pozměněny ve smyslu většího zaměření na přístup k zaměstnancům, styl řízení a obecné fungování vyššího managementu firmy. Podobně tomu bylo i u odchozích zaměstnanců, kde byla doplněna oblast příčin a důvodů pro změnu stávajícího zaměstnání<sup>36</sup>. Sám rozhovor byl vždy veden částečně dle struktury a částečně dle respondenta, abychom se společně dotkli všech oblastí, ale zároveň měl dost prostoru na zdůraznění vlastních potřeb s ohledem na fungování firmy. Časová dotace pro jeden rozhovor byla jedna hodina. Dotazník Q12 jako doplňkový nástroj byl distribuován pouze respondentům z řad zaměstnanců, dva rozhovory konané s vedením firmy se obešly bez zařazení Q12. K tomu jsem se rozhodl proto, že vzhledem k obsahu by tento dotazník u těchto respondentů nedával smysl, protože by hodnotili něco, co sami jako vedení vytváří.

## **6.5 Časový harmonogram a fáze výzkumu**

Příprava a pilotáž dotazníku probíhala na počátku roku 2016. Dotazníkové šetření bylo po té realizováno během dubna téhož roku. Vzhledem k rozsahu dotazníku byl pro jeho vyplnění stanoven horizont 14 dnů, aby měli všichni respondenti dostatek času se mu věnovat a vyplnit jej. Následné hloubkové rozhovory byly realizovány v průběhu května až září 2016.

---

<sup>34</sup> Viz příloha 6.

<sup>35</sup> Gallupova škála byla použita jako informační doplněk a námět k některým dílčím aspektům rozhovoru, vzhledem k nízkému množství takto vyplněných dotazníků nebylo hlavním cílem její kvantitativní zpracování.

<sup>36</sup> Plné znění základní struktury rozhovoru viz příloha 5.

Důvodem pro časovou rozsáhlost byla zejména pracovní vytíženost zaměstnanců a současně s tím spojená potřeba zajistit uvolněné prostředí pro rozhovory. Jedním z požadavků vedení totiž zcela pochopitelně bylo, aby rozhovory pokud možno nezasahovaly do pracovní doby zaměstnanců, což mělo za následek jejich rozvržení do širší periody. Zbýlý čas byl věnován zpracování a analýze dat z výzkumu.

## 6.6 Výsledky

Kvantitativní část byla analyzována pomocí statistického programu SPSS. V rámci analýzy bylo použito jak běžných procedur deskriptivní statistiky jako jsou např. frekvenční analýzy k popisu daného vzorku, tak i statistiky indukční v podobě základních korelačních analýz pomocí Spearmanova a Kendallova korelačního koeficientu (Ferjenčík, 2000). Data byla pročištěná a oproštěná o nekompletní dotazníky nebo i ty obsahující jednotvárné odpovědi. Stejně tak byly při jejich čištění některé položky rekódovány nebo bylo převráceno jejich škálování, aby se s nimi snáze pracovalo. Odpovědi typu „nevím“ nebo „netýká se mě“ byly z analýz vynechány. Analýzy byly prováděny se zohledněním doporučení v rámci manuálu dotazníku VÚPSV<sup>37</sup>. Některé proměnné byly také na základě doporučení dotazníku VÚPSV sloučeny do kombinovaných škál, abych mohl daný aspekt pracovní spokojenosti zhodnotit i jako celek a nikoli jen formou analýzy dílčích proměnných. Přidružené nástroje byly analyzovány vždy formou položkových a obsahových analýz a také za pomoci celkového výsledku, který byl interpretován vzhledem k výsledkům dotazníku spokojenosti a existujícím referenčním bodům<sup>38</sup>.

V případě kvalitativní analýzy jsem pracoval s otevřenými otázkami pocházejícími z dotazníku a také s přepisy rozhovorů, které byly následně kódovány dle kategorií, v rámci kterých byly rozhovory vedeny, tak aby výsledky kopírovaly faktory, které byly uvedeny jako hlavní faktory pro ovlivňování spokojenosti a loajality. Z metodologického hlediska se jednalo o pouze základní formu otevřeného kódování, protože takto získaná data byla použita k podrobnějšímu dokreslování závěrů získaných v rámci kvantitativní studie a nikoli k dalšímu konceptuálnímu shlukování (Hendl, 2005). Doplněk kvalitativní analýzy v podobě Q12 byl analyzován pouze formou dílčích položek, aby objektivně doplnil data získaná rozhovory se zaměstnanci.

---

<sup>37</sup> V některých případech bylo k danému faktoru do poznámky přidáno ještě doporučení na další možné analýzy pomocí složitějších statistických procedur, na které v rámci práce nebyl prostor.

<sup>38</sup> Standardizační studie, týmová srovnání, poziční srovnání, statistické analýzy a vlastní znalost prostředí, atp., více viz diskuze.

Výsledky výzkumu uvádím ve vztahu k jednotlivým faktorům pracovní spokojenosti a loajality, ale zároveň s ohledem na konstrukci nástrojů a vlastní vstupy do analýz v podobě dílčích korelací mezi některými proměnnými, například v rámci týmů. Jako referenční porovnání pro zhodnocení úrovně pracovní spokojenosti používám výsledky z podniků, na kterých byl dotazník pracovní spokojenosti testován. Nejedná se přímo o normy, protože hodnocení spokojenosti je velmi individuální, ale pouze o ukazatele, proto ke každému faktoru přidávám i vlastní interpretaci vycházející z celého výzkumu a znalosti firemního prostředí<sup>39</sup>. Také uvádím při interpretaci v patrnost i sílu odpovědí, tzn. rozdílnou váhu položek typu „spíše spokojen“ a „rozhodně spokojen“, které mohou poukazovat na zesílení nebo zjemnění daného aspektu spokojenosti. Kvantitativní analýzy jsou současně doplněny i kvalitativním pohledem na daný faktor či aspekt za pomoci otevřených otázek a rozhovorů, které výsledek doplňují o hlubší a podrobnější porozumění problému. Vzhledem k tomu, že oba typy výsledků uvádím kvůli jejich komplexnosti dohromady, zmiňuji u daných výstupů z kvalitativní analýzy vždy i jejich zdroj (vedoucí, řadový zaměstnanec, atp.).

#### 6.6.1 Celková a dílčí spokojenost

Celou analýzu uvádím obecným pohledem na modul řešící pracovní spokojenost jako celek a teprve na základě těchto výsledků bych následně analyzoval jednotlivé faktory zvlášť, abych mohl určit konkrétní silné a slabé stránky pracovního prostředí. Tento komplexní a shrnující modul reflektuje obecnou spokojenost s prací, kvalitu pracovního života v jednotlivých oblastech a díky tomu tak identifikuje i oblasti, které hrají v tomto hodnocení největší roli a na které by bylo nutné se případně důkladněji a hlouběji zaměřit.

Tabulka 1 - Jak jste celkově spokojen/a se svou prací?			
	N	%	Kumulovaná %
Rozhodně spokojen	6	16,2	16,2
Spíše spokojen	23	62,2	<b>78,4</b>
Ani spokojen, ani nespokojen	7	18,9	97,3
Spíše nespokojen	1	2,7	100,0
Celkem	37	100,0	

Jak je patrné z uvedené tabulky, v případě celkové spokojenosti s vykonávanou prací a pracovním prostředím uvedlo 78,4% dotázaných, že jsou se svou prací do jisté míry spokojeni, viz tabulka 1. Ačkoli je vzhledem k poměru možností „rozhodně spokojen“ a „spíše spokojen“ zřejmé, že situace v této firmě není z hlediska spokojenosti zcela ideální,

<sup>39</sup> Podniky použité v dotazníku mají průmyslový charakter, a proto je používám pouze jako referenční body, zcela odlišná podoba zkoumaného pracovního prostředí totiž znemožňuje jejich fungování jako norem.

pokud se týká obecného faktoru spokojenosti, je úroveň relativně vysoká a v porovnání s podniky v rámci standardizačních studií dokonce i mírně nadprůměrná, což je s ohledem na dynamický charakter prostředí pozitivní.

Pro lepší pochopení významu tohoto výsledku se obracím na jeho jednotlivé prvky neboli dílčí faktory pracovní spokojenosti<sup>40</sup>. V rámci hlubší analýzy dílčích aspektů celkové spokojenosti v práci byli dotázáni nejvíce spokojeni se vztahy s přímým nadřízeným, které jako dílčí faktor tvoří nejsilnější složku (94,6%), vztahy s vedením firmy na obecné úrovni (94,6% ale s mnohem vyšším procentuálním podílem slabší položky „spíše spokojen“, což může být způsobeno např. přístupem k zaměstnancům, způsobem vedení nebo nabízenými možnostmi rozvoje a péče o zaměstnance), také s jistotou zaměstnání (83,8% ale i zde s většinovým podílem slabší položky „spíše spokojen“, což může být způsobeno například již uvozanou vyšší zaměstnaneckou fluktuací ve firmě), s pracovními podmínkami (78,4%, odrážející např. vybavení pracoviště), organizací pracovní doby, pokud se týká příchodů, odchodů, přestávek a dalších aspektů (78,4%, odrážející např. flexibilitu designu pracovní doby), a zajímavosti práce (70,3% ale s většinovým podílem slabší položky „spíše spokojen“, což může být důsledkem např. množství stresových situací).

Jako naopak nejslabší faktor, se kterým byli dotázáni spokojeni nejméně, se ukázala pracovní zátěž (pouze 27% spokojených zaměstnanců), viz tabulka 2. Výsledek tohoto faktoru poměrně dobře reflektuje předpoklad týkající se náročnosti práce v této oblasti. Jak je patrné, ačkoli je míra zátěže v oblasti marketingu uchazečům svým rozsahem známá, dělá i přesto následně v přímé praxi mnoha zaměstnancům problém a je proto třeba na to brát při zacházení s nimi zřetel.

**Tabulka 2 - Dílčí spokojenost: Pracovní zátěž (množství práce)**

	N	%	Kumulovaná %
Rozhodně spokojen	3	8,1	8,1
Spíše spokojen	7	18,9	<b>27,0</b>
Ani spokojen, ani nespokojen	15	40,5	67,6
Spíše nespokojen	10	27,0	94,6
Rozhodně nespokojen	2	5,4	100,0
Celkem	37	100,0	

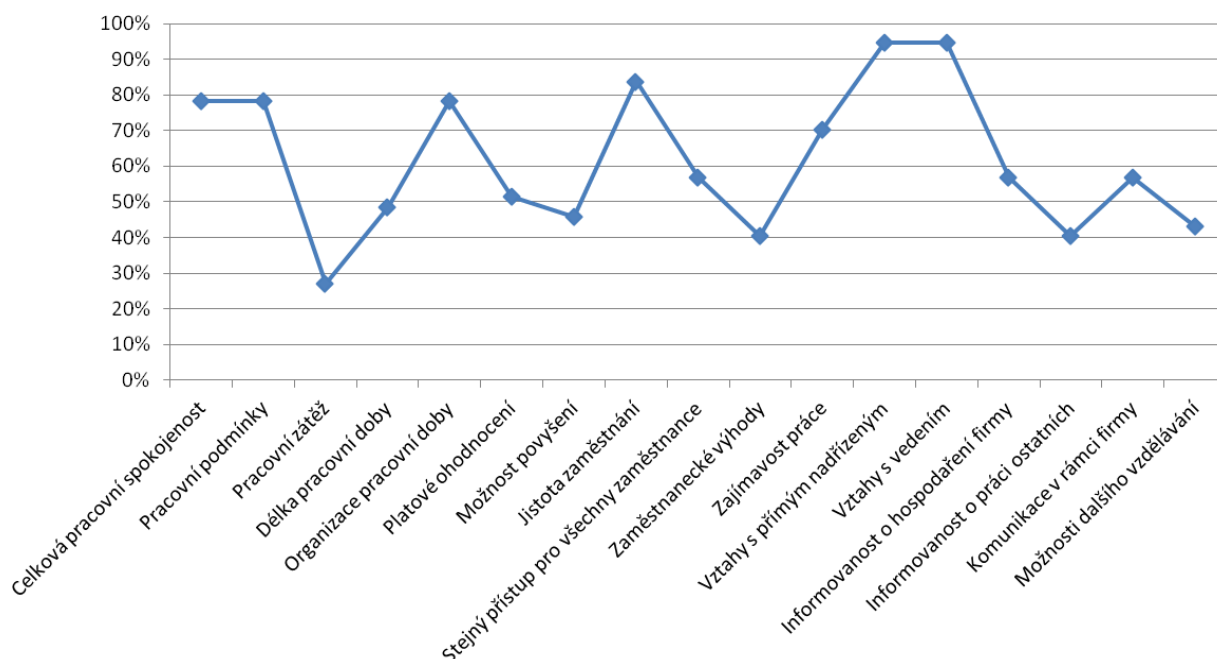
V případě ostatních dílčích faktorů spokojenosti byly nižší hodnoty naměřeny i v oblastech zaměstnaneckých výhod a informovanosti o práci ostatních týmů (u obou pouze

<sup>40</sup> Do dotazníku byly po dohodě s vedením přidány další položky týkající se informovanosti zaměstnanců, komunikace, vztahů s vedením, a vzdělávání (rozšiřování kvalifikace).

40,5% spokojených zaměstnanců). Zejména druhá zmíněná položka měla i vysoké procento (29,7) přímo nespokojených odpovědí, na základě čehož lze předpokládat, že zaměstnanci do určité míry postrádají informace ohledně působení jednotlivých složek organizace. Do této kategorie spadá také položka týkající se délky pracovní doby (21,6% nespokojených zaměstnanců), což může být například z důvodu vysoké pracovní zátěže a v jejím důsledku i množství přesčasů, a položka platového ohodnocení zaměstnanců (také 21,6% nespokojených zaměstnanců).

Plat se tedy v této firmě ukazuje jako silná položka, což může svědčit jednak o silné platové diferenciaci, netransparentnosti tohoto systému, silné roli spíše vnější motivace anebo i pocíťované nespravedlnosti. Zbylé položky, které nevykazovaly vyšší míru spokojenosti, byly: možnosti povýšení (45,9% spokojených zaměstnanců) a možnosti dalšího vzdělání (43,2% spokojených zaměstnanců), což může být např. důsledkem velikosti firmy a s tím spojené omezenosti kariérního růstu na straně jedné a menším zájmem o osobní či profesní vývoj zaměstnanců na straně druhé. Dále se jednalo o faktory: stejný přístup a možnosti pro všechny zaměstnance<sup>41</sup> (56,8% spokojených), informovanost o hospodaření firmy a komunikace v rámci firmy (shodně 56,8% spokojených zaměstnanců), což jen potvrzuje premisu o komunikačních bariérách ve firmě.

Graf 1 - Pracovní spokojenost



<sup>41</sup> Tato položka se v původním dotazníku objevuje v jiném znění a řeší diskrepanci mezi muži a ženami. Na přání vedení o vynechání (kvůli genderově zvláštnímu vyznění) jsem ji předefinoval do obecnější formy.



Pro přehlednost pohledu na jednotlivé složky pracovní spokojenosti uvádím přehledný graf (graf 1) zachycující míru spokojenosti u všech zkoumaných proměnných. Z umístění položek je dobře vidět zásadní rozdíl mezi některými faktory. Nejvíce problémové prvky se zdají být v oblasti pracovní vytiženosti, rozvoje a možností pro zaměstnance (jak z hlediska profesního i osobního růstu, tak i benefitů a platového ohodnocení), a komunikace (informovanosti). Naopak oblastmi s nejvyšší mírou spokojenosti jsou vztahy, charakter práce a její variabilita a flexibilita.

Již tyto úvodní analýzy zahrnující dílčí aspekty spokojenosti z globálního hlediska tedy nabízejí mnoho úvah ohledně fungování pracovního prostředí, např. týkající se velké role vztahů mezi zaměstnanci nebo otázek ohledně organizace práce a pracovní zátěže<sup>42</sup>. Veškeré domněnky vyslovené zde formou premis k daným faktorům budu nyní dokreslovat a samozřejmě ověřovat v rámci analýz jednotlivých modulů dotazníkového aparátu a to i za současné pomoci výsledků z kvalitativního šetření pomocí rozhovorů a otevřených otázek.

#### **6.6.2 Osobní nastavení zaměstnanců - potřeby, očekávání a motivace**

Pro bližší pochopení významu uvedených faktorů z perspektivy zaměstnanců byla analýza doplněna i o osobní důležitost některých z těchto faktorů, aby bylo zřejmé, čemu v rámci výsledků přikládat největší váhu. Jedná se o analýzu vnitřní motivace zaměstnanců k práci, tedy toho, co jejich pracovní spokojenost ovlivňuje nejvíce ve vztahu k vlastním pracovním potřebám. Výsledky uvádím s ohledem na to, které položky byly v rámci výzkumu označeny za nejdůležitější a je tedy dobré, aby se na ně zaměstnavatel zaměřil. Naplňování těchto konkrétních potřeb skrze firemní realitu je pak uvozeno v každé z příslušných kapitol zvlášť a souhrnně v samostatné kapitole na konci.

Na úvod analýzy tohoto modulu uvádím profil důležitosti některých faktorů (viz graf 2), které mohou sehrát při vnímání pracovní spokojenosti důležitou roli, pokud se v podobě očekávání nesetkají v realitě s naplněním. Jako nejdůležitější se pro zaměstnance agentury ukazují: charakter práce (důležité pro 91,9% dotázaných), dobré mezilidské vztahy (také 91,7%), platové ohodnocení (také 91,7%) a možnosti odborného růstu (89,2%). Klíčové faktory v podobě pracovní náplně a mezilidských vztahů se patrně ve firmě daří sytit dobře, protože dílčí spokojenosti zaměřené na hodnocení práce a pracovních vztahů byly hodnoceny převážně pozitivně. V případě platového ohodnocení a odborného růstu se ale očekávání

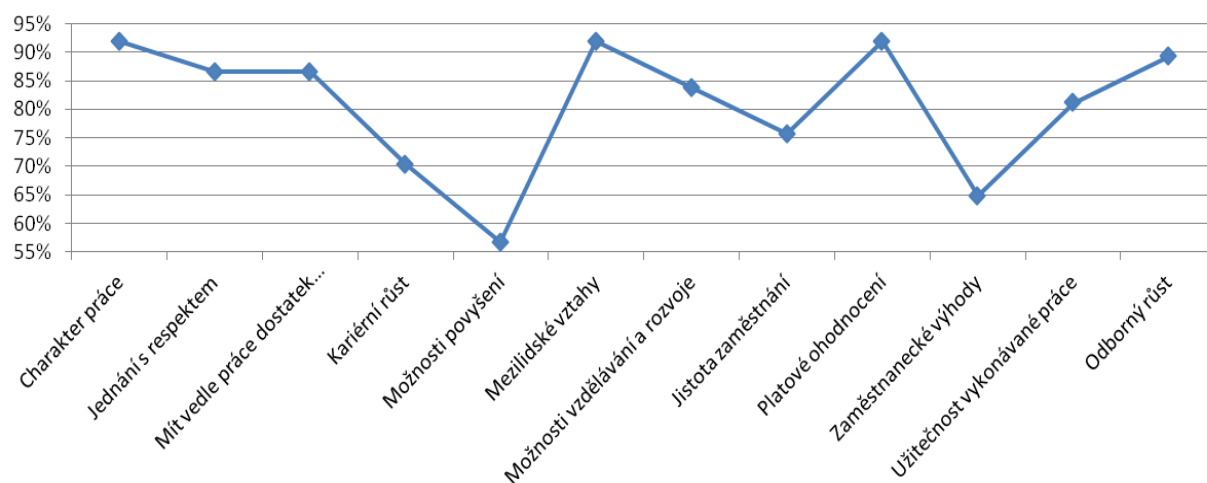
---

<sup>42</sup> Jednotlivé aspekty spokojenosti by bylo možné přiblížit ještě více pomocí týmové diferenciacce nebo při vyšším N případně i modelovat jejich vztah k celkové spokojenosti pomocí regresní analýzy.

s realitou už zřejmě natolik nepotkávají, což vyplývá z výše uvedené míry spokojenosti s danými faktory. Všechny tyto premisy budu ještě ověřovat u každého z faktorů zvlášť.

Mezi další aspekty, kterým zaměstnanci v rámci své práce přikládají váhu, bylo uvedeno jednání s respektem, mít dostatek času na rodinu a další mimopracovní záležitosti (oboje shodně 86,5%), možnosti vzdělávání a rozvoje (83,8%), užitečnost vykonávané práce (81,1%), jistota zaměstnání (75,7%) a kariérní růst (70,3%). Je tedy zřejmé, že zaměstnanci firmy také silně vnímají spravedlnost na pracovišti a rovnováhu mezi pracovní a osobní oblastí. Vedle atraktivity pracovní náplně je pro ně nezbytné, aby měla vykonávaná práce také osobní smysl. A očekávají nejen odborný, ale také osobní a kariérní růst, což budou pravděpodobně další oblasti, kde se budou očekávání také do určité míry míjet s realitou, jak vyplývá ze skórování v oblastech dílčí spokojenosti.

Graf 2 - Důležitost aspektů práce



Naopak mezi nejméně důležité faktory potom patří možnosti povýšení (56,8%) a zaměstnanecké výhody (64,9%). Je zajímavé, jak jsou zaměstnanci citliví na významovou nuanci mezi odborným růstem a povýšením. Samotné povyšování pro ně zřejmě nehraje takovou roli, jako celkový profesní rozvoj, což může být ale také o tom, že pro něj ve firmě chybí prostor, čemuž naznačuje dílčí faktor spokojenosti i kvalitativní šetření: „*No jo, ono se řekne růst, ale kam, tady těch možností zase tolik není*“ [řadový zaměstnanec]. V případě zaměstnaneckých výhod a benefitů jsou možná chápány spíše jako běžný standard a proto jim není přikládána taková osobní důležitost, což také podporuje kvalitativní šetření: „*Benefity jsou hlavně otázkou toho, co firma prezentuje a jak to reálně je, ale tak jako tak nejsou to rozhodující, co by mě při vnímání firmy ovlivnilo*“ [řadový zaměstnanec].

## Obecně motivační faktory

Na základě důležitosti faktorů byly vytvořeny i dva obecné faktory motivačního přístupu k práci, které vypovídají o hodnotové orientaci zaměstnanců. Jedná se o „Zaměření na profesní rozvoj“ a „Zaměření na psychosociální podmínky práce“ (viz tabulka 3).

Tabulka 3 - Obecné motivační faktory					
	N	Minimum	Maximum	Průměr	Směr. Odchylka
Důležitost kariérního a profesního rozvoje	37	1,00	4,50	<b>2,0676</b>	,79418
Důležitost psychosociálních podmínek	37	1,00	4,20	<b>1,6108</b>	,67978
Celkem	37				

Na základě skórování, kdy 1 znamená nejvyšší důležitost faktoru pro zaměstnance, můžeme říct, že zaměstnanci této firmy jsou motivováni oběma typy pohnutek z nabízených clusterů. Ačkoli větší důležitost přikládají očividně spíše psychickým a sociálním podmínkám jakou jsou jistoty, charakter práce, osobní pohoda a dobré vztahy, než kariérnímu růstu a všeobecnému profesnímu rozvoji, pokud se vztahu k práci týká. Dá se tedy říct, že na prvním místě je potřeba cítit se na pracovišti dobře a teprve z ní vyvěrají ty ostatní. To ostatně koresponduje i s výsledky uvedenými ve standardizační studii. Cílem zaměstnavatele by proto mělo být nasytit oba tyto faktory, respektive nabídnout v rámci pracovního prostředí takové podmínky, které se dokáží alespoň do určité míry s těmito požadavky na straně zaměstnanců potkat. Toto pořadí obecných motivačních faktorů zůstává zachováno i při rozdělení v rámci týmů. Nastavení zaměstnanců tedy převládá napříč celou firmou, i když v případě vedoucích projektů na důležitosti mírně ztrácí, což může např. naznačovat, že se v jejich případě tyto potřeby možná vzhledem k nasycení posouvají jiným směrem<sup>43</sup>.

## Motivační aspekty práce

Vedle důležitosti jednotlivých faktorů jsou také důležitá podrobněji analyzovaná očekávání týkající se výkonu samotné práce. Tato otázka byla řešena skrze položku tážící se na míru autonomie na straně zaměstnance, kterou v rámci práce potřebuje<sup>44</sup>. 78,4% dotázaných uvedlo, že jsou rádi, pokud si mohou způsob provedení úkolu sami zvolit. To

<sup>43</sup> Pro bližší pochopení situace by bylo možné analyzovat osobní nastavení zaměstnanců také podle věku zaměstnanců, pohlaví, let strávených ve firmě nebo na individuální rovině.

<sup>44</sup> V dotazníku figuruje jako jednodimenzionální škála, nicméně pro potřeby výzkumu byla rozdělena na dvě samostatné otázky, aby mohla být realizována ve zvoleném elektronickém prostředí.

odpovídá nejen potřebě autonomie, ale také prostoru pro vlastní názor a kreativitu. Tento předpoklad je potvrzen i opačně škálovanou položkou zjišťující potřebu pokynů ke způsobu vypracování, pouze 24,3% zaměstnanců zmínilo, že jim vyhovuje, pokud jim vedoucí zadá jasné pokyny, dle kterých se mají daného úkolu zhostit. Je proto patrné, že zaměstnanci potřebují určitou míru svobody, co se týče způsobu provedení úkolu, aby se mohli realizovat, což potvrzují i rozhovory: „*Nepotřebuji být kontrolována, jsem samostatná. Dokážu motivovat sama sebe dobrým pocitem z práce*“ [řadový zaměstnanec].

To je však podmíněno ještě jedním faktorem a to způsobem, jakým je daný úkol zadán. 73% dotázaných očekává, že od nadřízeného dostane jasné zadání, aby věděli, co se po nich chce a co má být výstupem: „*Ideální je jasné zadání, které se v průběhu vypracování úkolu nemění. Pokud mám jasné zadání, najdu si způsob, jak toho dosáhnout*“ [řadový zaměstnanec]. Takže je třeba brát v potaz i fakt, že sama vysoká míra autonomie pro plnění úkolu nestačí, musí být doplněna alespoň nějakým rámcovým zadáním cíle, protože jak je patrné z rozhovorů, jakákoli nejasná a matoucí forma zadání, může končit zbytečným přepracováváním úkolu a tedy i nižší efektivitou, přehazováním kompetencí z oddělení na oddělení a všeobecně i menší spokojeností s pracovním procesem: „*Mám ráda, když si způsob provedení mohu zvolit sama, ale ne když je kvůli tomu později reklamován, že se to mělo udělat úplně jinak*“ [řadový zaměstnanec]. Nutnost autonomie se může projevat i potřebou přebírat zodpovědnost za pracovní úkoly (tabulka 4).

**Tabulka 4 - Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů.**

	N	%	Kumulovaná %
Rozhodně souhlasím	24	64,9	64,9
Spíše souhlasím	10	27,0	<b>91,9</b>
Ani souhlas, ani nesouhlas	2	5,4	97,3
Spíše nesouhlasím	1	2,7	100,0
Celkem	37	100,0	

Je zjevné, že zaměstnanci této firmy jsou samostatní a současně se nebojí přebírat za úkoly zodpovědnost, což je velice důležitý předpoklad pro případnou efektivitu práce. Jak můžeme vidět v tabulce, 91,9% zaměstnanců nemá problém s tím, že by nesli zodpovědnost za prováděný úkol, což je i výrazně nad průměrem standardizačních studií. Toto zjištění společně s potřebou vlastní autonomie při realizaci daných úkolů poukazuje na poměrně specifický zaměstnanecký profil, který je ve firmě udržován. Jak ukazují i rozhovory, zaměstnanci této firmy potřebují kreativní a zodpovědnou práci, v rámci které budou moci

projevit svůj potenciál: „*Ráda pracuji na úkolu, za který zodpovídám, navrhuji řešení, případně zadávám úkoly dalším*“ [vedoucí týmu]. A tedy naopak, nízká míra participace či nízká variabilita úkolů, stejně tak jako málo prostoru pro vlastní vyjádření můžou být faktory, které by takovým zaměstnancům v rámci spokojenosti neprospívaly.

### 6.6.3 Oceňování a spravedlnost

V tomto modulu bych blíže prozkoumal otázku vnímání spravedlnosti na pracovišti, která do značné míry také souvisí s osobním nastavením uvedeným výše, a to jak v podobě otázky stejného přístupu a možností pro všechny zaměstnance, tak i benefitů a platového ohodnocení. Ačkoli jsem tuto položku nejmenoval v teoretické části práce jako samostatný faktor v takovém rozsahu, vzhledem k tomu, že míra spokojenosti s ní je jen 56,8% (viz dílčí aspekty spokojenosti), považuji za nutné podívat se blíže na její obsahovou stránku.

### Zpětná vazba

Zajímavý výsledek přináší například položka týkající se obdrženého uznání za odvedenou práci. To se v tomto případě netýká jen platového ohodnocení, ale především zpětné vazby. Pouze 51,4% zaměstnanců uvedlo, že se jim za dobře odvedenou práci dostane uznání (tabulka 5). Potvrzují to i hloubkové rozhovory.

Tabulka 5 - Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.			
	N	%	Kumulovaná %
Rozhodně souhlasím	5	13,5	13,5
Spíše souhlasím	14	37,8	<b>51,4</b>
Ani souhlas, ani nesouhlas	10	27,0	78,4
Spíše nesouhlasím	4	10,8	89,2
Rozhodně nesouhlasím	2	5,4	94,6
Nevím, nedokážu posoudit	2	5,4	100,0
Celkem	37	100,0	

To může ukazovat na nedostatečnou práci se zpětnou vazbou ze strany vedoucích zaměstnanců či vedení firmy jako celku a to jak ve smyslu frekvence užívání: „*Co změnit..., no jednoznačně je třeba zavést používání pozitivní zpětné vazby. Negativní myslím funguje, alespoň trochu...*“, tak i formou: „*...jako když mi někdo řekne, jo dobrý, máš u mě za to čokoládu, kterou už nikdy nedostanu, tak to fakt jako nějaké výrazné poplácání po zádech necítím*“ [řadoví zaměstnanci]. Zaměstnanci tedy potřebují pozitivnější, častější a upřímnější formu zpětné vazby, aby získali pocit, že na nich vedení záleží. Nedostatek okamžité a pozitivní zpětné vazby potvrzuje i dotyčná položka dotazníku Q12, kterou negovalo 8 z 13

dotázaných. Svou roli zde může hrát i výše zmíněný fakt, že pokud se zpětná vazba objevuje, mívá často negativní ráz, což může působit demotivačně.

Je zde ovšem třeba zohlednit, kdo zpětnou vazbu dává. Z kvalitativního šetření vyplývá, že týmoví vedoucí s ní zachází jinak než ti projektoví a vedení jako celek<sup>45</sup>. Z hlubší analýzy pomocí rozhovorů totiž vyplývá, že ve firmě existuje určitý systém pravidelné zpětné vazby v podobě evaluačních schůzek, které ale nejsou všemi vedoucími plně dodržovány anebo nevedou vždy ke kýženému cíli: „*Dlouho jsem vedoucímu říkal, že se chci rozvíjet dál, ale protože bylo málo zaměstnanců, tak se to oddálilo a pak na to asi už zase zapomněl*“ [řadový zaměstnanec]. Pozitivní na tom ale shledávám, že se vedoucí týmu alespoň nějakým způsobem zajímá a zaměstnancům naslouchá. U projektových vedoucích naopak prakticky chybí zpětná vazba za odvedenou práci na konkrétním běžícím projektu, a to jak osobní, tak z hlediska profitu: „*Mně se vše zdá v pohodě, jen mi chybí zpětná vazba co do efektivity naší práce z hlediska financí*“ [řadový zaměstnanec]. A v případě vedení je situace obdobná: „*Že dvakrát za rok jednatele poděkují zaměstnancům na firemním večírku a na celofiremní schůzce, opravdu nestačí*“ [řadový zaměstnanec]. To současně klade i otázku, jak firma přistupuje k informování zaměstnanců ohledně fungování firmy jako celku<sup>46</sup>.

### **Pocit'ovaná spravedlnost**

Předpoklad o jisté míře pocit'ované nespravedlnosti vytvořený na základě spokojenosti s dílčím faktorem rovných příležitostí, potvrzuje i položka týkající se oceňování dle zásluh. Pouze 37,8% dotázaných uvedlo, že jsou ve firmě povyšováni ti nejlepší, kdo si to zaslouží. To je sice nad průměrem uvedeným v rámci standardizační studie, ale i tak považuji toto procento za velmi nízké. I z rozhovorů se zdá, že způsob kariérního postupu je ve firmě často řízen jinými mechanismy, než kvalitou odvedené práce. Někteří pozici drží ze známosti: „*A do toho se ti připletou známosti, zaměstnankyně XY si pak může dovolovat, a přitom sama nemá projekty a nedělá nic, protože ví, že jí to projde*“ [řadový zaměstnanec], jiní protože by se jinak rozhodli odejít: „*Měla jsem pocit, že už mi to nic nepřináší a tak jsem chtěla odejít, no a tak mi nabídli další pozici, takhle jsem to měnila dvakrát*“ [odchozí zaměstnanec]. Pro povyšování dle zásluh tak už zde vlastně není prostor, protože tu jednak pro velikost firmy není tolik možností, kam růst, a jednak místo získá ten, kdo dokáže vyvinout silnější nátlak. Současně je třeba zohledňovat i osobní nastavení zaměstnanců, někdo o povýšení stojí, jiný

---

<sup>45</sup> Pro bližší identifikaci konkrétních ohnisek, kde je otázka zacházení se zpětnou vazbou nejcitlivější, by bylo možné analýzu provést i na týmové nebo individuální úrovni.

<sup>46</sup> K této otázce se ještě vrátím v rámci modulu týkajícího se práce systému komunikace a informování.

nikoli, v obou případech se pak může stát, že nemusí kompetenčně dostačovat: „*Někteří vedoucí týmů pak navíc prostě nejsou na tu pozici vhodní, jedna věc je chránit svůj tým a druhá házet vinu na všechny kolem*“<sup>47</sup> [řadový zaměstnanec].

Velmi podobně dopadla i položka týkající se obecně percipované úrovně spravedlnosti. 59,5% dotázaných uvedlo, že není zcela přesvědčeno o tom, že je ve firmě uplatňován rovnocenný a spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům (tabulka 6), což potvrzuje výše zmíněné premisy. Úroveň spravedlnosti tedy není v této firmě vnímána stejným způsobem všemi zaměstnanci, což potvrzuje už i výše zmíněný faktor dílčí spokojenosti. Potřeba vědět, že je přístup rovnocenný a ke každému je přistupováno se stejným respektem, je podstatná zejména s ohledem na to, jakou důležitost tomuto faktoru zaměstnanci přikládají. Potřebu vědět, že si práce zaměstnance váží vedení i spolupracovníci, uvedlo jako důležitou 91,9% dotázaných zaměstnanců. Diskrepance mezi těmito proměnnými je tedy poměrně vysoká a může výrazně narušovat pracovní spokojenost i loajalitu.

<b>Tabulka 6 - Ne zrovna ke všem zaměstnancům je uplatňován rovnocenný a spravedlivý přístup.</b>			
	N	%	Kumulovaná%
Rozhodně ano	1	2,7	2,7
Spíše ano	7	18,9	21,6
Tak napůl	14	37,8	<b>59,5</b>
Spíše ne	9	24,3	83,8
Rozhodně ne	6	16,2	100,0
Celkem	37	100,0	

S tím souvisí i položka týkající se konkrétních situací, kdy je přístup vnímán jako neadekvátní nebo nespravedlivý. Celkem 73% zaměstnanců uvedlo, že během posledního měsíce zažili k někomu z kolegů nebo přímo k sobě uplatňování nespravedlivého nebo nerovnocenného přístupu<sup>48</sup>. Z toho téměř 38% zažilo tuto situaci opakovaně. Tento faktor je tedy ve firmě poměrně silný a je prožíván nejen skrze vlastní zkušenosti, ale také skrze pozorování, jak je zacházeno s ostatními kolegy. To se může týkat již zmíněné zpětné vazby, protěžování zaměstnanců, netransparentnosti procesů: „*S tím souvisí i poměrně nepříjemné časté "tajné schůzky" - někdo hovoří o něčem, o čem ostatní nemají vědět apod.*“ [vedoucí týmu], nebo nezdůvodňování rozhodnutí: „*To máš jako s těmi odchody, někoho vyhodí, ale nikdo už se nedozví, proč vlastně odešel*“ [řadový zaměstnanec].

<sup>47</sup> Více o fungování vedoucích viz modul týkající se nadřízeného a vztahů.

<sup>48</sup> Tato položka byla oproti originálu pozměněna ve svém znění. Původní znění se távalo konkrétně na mobbing a jiné formy šikany na pracovišti. Položka byla pozměněna, aby nepůsobila tak tvrdě a přímočaře.

Abych pochopil, v jaké síle jsou tyto dílčí nerovnosti vnímány, využil jsem kombinované škály určené k identifikaci pociťované diskriminace na pracovišti (tabulka 7). Při nejlepším možném hodnocení na průměru jedna, je skóre firmy 2,1 lepším průměrem. A to i v porovnání se standardizační studií, která uvádí skóre kolem 2,45. Znamená to tedy, že ačkoli z výše uvedeného vyplývá, že spravedlnost není vždy tou největší firemní předností, pociťově jako diskriminaci situaci zaměstnanci nevnímají.

Tabulka 7 - Škála pociťované diskriminace na pracovišti					
	N	Minimum	Maximum	Průměr	Směr. Odchylka
Diskriminace na pracovišti	37	1,00	3,50	<b>2,1081</b>	,76499
Celkem	37				

To ostatně potvrzuje i analýza dílčích položek. 70,3% zaměstnanců uvedlo, že firma vyznává ve vztahu k zaměstnancům jednání s respektem a úctou. Stejně tak 67,6% dotázaných potvrdilo, že firma dodržuje veškeré zákony a předpisy ve vztahu ke svým zaměstnancům. Očividně tedy nedochází k výrazným prohřeškům z hlediska firemní etiky. To však nijak nevyvrací dřívější předpoklady ohledně vnímání spravedlnosti na individuální úrovni, protože zatímco toto se týká především objektivního etického rámce, faktor osobně vnímané spravedlnosti se týká spíše porovnání vkladů a zisků z vlastní perspektivy, osobních pocitů nebo porovnání své situace s kolegy.

S tím souvisí i poměrně silná potřeba respondentů hlídat si během výzkumu anonymitu, která může odkazovat na jistou míru obav z toho, co by se stalo, kdyby vedení zjistilo, co který ze zaměstnanců ve vztahu k firmě v rámci výzkumu uvedl. Navíc jsem nucen podotknout, že téměř třetina firmy není zcela přesvědčena o spravedlnosti ani na této obecné úrovni, což u takového faktoru, který svědčí o transparentnosti procesů odměňování a rovnocenného přístupu k zaměstnancům není zanedbatelný podíl<sup>49</sup>.

## Finanční ohodnocení

Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, velmi významným faktorem může být finanční ohodnocení zaměstnanců. To se týká jednak výše odměn a jednak samozřejmě také pociťované spravedlnosti v porovnání s ostatními zaměstnanci. Čímž se dostávám také do problematiky vnější motivace zaměstnanců. Tuto otázku řeší kombinovaná škála týkající se

<sup>49</sup> V rámci hlubší analýzy by bylo možné zkoumat situaci i na úrovni jednotlivých týmů či z hlediska vedoucích a řadových zaměstnanců, aby se podařilo blíže identifikovat konkrétní oblasti, kde je tento faktor problematický.



odměňování (viz tabulka 8). Při hodnocení 1 znamenající absolutní spokojenost s tímto faktorem, vychází průměrná hodnota u zaměstnanců firmy 2,5. Ačkoli je tento výsledek oproti standardizačnímu vzorku v pásu lepšího průměru, nabízí se otázka, proč není škála situovaná níže, protože při rodinném charakteru firmy by se taková situace nabízela.

Tabulka 8 - Škála transparentního a spravedlivého odměňování					
	N	Minimum	Maximum	Průměr	Směr. Odchylka
Transparentní a spravedlivé odměňování	37	1,00	4,33	<b>2,5225</b>	,84086
Celkem	37				

K odpovědi jsem použil analýzy dílčích položek. V prvním případě jsem považoval za důležité zjistit, zda zaměstnanci vědí, jakým způsobem jsou ohodnoceni. 73% jich uvedlo, že vědí, jakým způsobem je stanoveno jejich platové ohodnocení. To jsou sice téměř tři čtvrtiny firmy, což je lepší než například ve standardizačních studiích, ale i tak si myslím, že by mělo být procento vyšší, protože považuji za nutné při takto náročné práci vědět, jakým způsobem a za co jsem hodnocen. Tento problém dobře dokreslují i další položky, například týkající se pocitů adekvátně zaplacené práce. Jen 48,6% zaměstnanců uvedlo, že je dle nich odměňování s ohledem na jejich pracovní výkony spravedlivé, což souhlasí i s rozhovory: „*Bohužel tu naprosto chybí finanční či jiná motivace*“ [řadový zaměstnanec].

To je poměrně zásadní zjištění, protože to znamená, že více jak polovina zaměstnanců se vzhledem ke své práci cítí hodnocená neadekvátním způsobem. To zároveň vybízí i k otázce platové diferenciaci ve firmě a její transparentnosti, protože hodnocení výše platu může být také odrazem zkušeností a pozice. Například vedoucí projektů očividně tento problém tolik neřeší: „*Abych ti řekl pravdu, vůbec mě nenapadlo, že bych si mohl na takovém místě vydělat tolik*“ [vedoucí týmu]. Jejich platové ohodnocení je zcela logicky skládáno jiným způsobem a oproti řadovým zaměstnancům jsou tak v jiné pozici, což je zcela přirozené. Současně je ale nutno zohlednit i možnou diferenciaci mezi týmy: „*Joo, a co teprve, kdyby se zaměstnanci dozvěděli, kolik kdo z kterého oddělení bere, to by se děly věci...*“ [řadový zaměstnanec]. Situaci tak drží v udržitelné normě možná právě méně transparentní systém odměňování. Platovou diferenciaci ostatně potvrzuje i kvantitativní pohled skrze týmové zařazení, kdy průměr výše uvedené škály variuje mezi týmy od 1,3 do 3,3, což je poměrně široké rozpětí.

Doposud jsem se na problematiku díval z hlediska percipované spravedlnosti napříč firmou, nyní je třeba situaci zvážit i z hlediska práce samotné, což je doloženo další položkou. Jen 27% dotázaných zmínilo, že firma odměňování váže přiměřeně na pracovní výkon. Téměř tři čtvrtiny firmy je tedy přesvědčeno o tom, že odměny jsou s ohledem na množství dané práce nedostačující. To potvrzují i kvalitativní rozhovory, například u dvou ze tří odcházejících zaměstnanců sehrával vůdčí úlohu plat: „*Za takovou práci musí být lepší finanční ohodnocení, na vysokoškolačka v Praze je to tu silnej podprůměr*“. V tomto ohledu se navíc shodují všechny týmy a to bez ohledu na své zařazení. To může predikovat i nižší angažovanost a závazek vůči firmě, protože při zohlednění teoretických podkladů o silnějším vlivu vnitřní motivace při sycení těchto konceptů, hraje v tomto pracovním prostředí plat, co by vnější motivátor, až příliš vysokou roli.

### Firemní benefity

Poslední položkou tohoto faktoru týkajícího se odměňování a spravedlnosti jsou firemní benefity, které jsou obvykle nedílnou součástí bonusů přidružených k pracovnímu výkonu. Níže (tabulka 9) uvádím souhrn důležitosti jednotlivých (pro firmy typických) benefitů pro tázané zaměstnance.

Tabulka 9 - Důležitost benefitů						
	N	Velmi důležitá (%)	Spíše důležitá (%)	Ani důležitá, ani nedůležitá (%)	Spíše nedůležitá (%)	Zcela nedůležitá (%)
Dovolená navíc	37	67,6	18,9	10,8	0	2,7
Příspěvek na stravování	37	32,4	35,1	16,2	2,7	13,5
Penzijní připojištění	37	32,4	24,3	24,3	8,1	10,8
Příspěvky na sport/volný čas	37	24,3	16,2	32,4	10,8	16,2
Školka, jesle, příspěvky na hlídání	37	18,9	16,2	27	16,2	29,7
Životní pojištění	37	16,2	27	24,3	16,2	16,2
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	37	10,8	16,2	27	16,2	29,7
Celkem	37					

Do dotazníku byly zahrnuty všechny benefity dle nástroje VÚPSV. Jedna položka byla dodána dodatečně na můj vlastní popud a to příspěvek na sportovní vyžití. Položku jsem

považoval za nutné přidat zejména proto, že tento benefit považuji i z vlastní zkušenosti za stále více využívaný a současně vím, že je ve firmě nabízen<sup>50</sup>. Z tabulky je patrné, že jsou pro zaměstnance důležité především dnes již klasické benefity, jako je dovolená nad rámec běžných 4 týdnů, stravenky či penzijní připojištění. To koresponduje i v porovnání se standardizační studií. Ostatní položky drží již méně důležitou roli a nemají tedy ve vztahu k zaměstnavateli takový význam.

Ještě bych se s odkazem na kvalitativní šetření pozastavil u způsobu zacházení s benefity ze strany vedení firmy. Dotázaní považují benefity jako je dovolená navíc nebo placené volno za samozřejmost, zajímavé ale je, že zásadní roli hraje forma, jakou si jej lze vybrat. V případě této firmy je týden dovolené navíc roztroušen do časově ohraničených částí, které si lze vybrat jen jednou za měsíc, což je podoba, která zaměstnancům příliš nevyhovuje: *„Na netu si přečteš, že nabízí týden dovolené navíc a pak zjistíš, že to znamená na každý měsíc pár hodin, takže je to vlastně k ničemu“* [řadový zaměstnanec]. S tím souvisí i další benefity jako kompenzace přesčasů nebo nemocenská. Zaměstnanci mají obecně pocit, že se s nimi šetří, což je s ohledem na čas strávený ve firmě neadekvátní: *„Zavedl bych sabatiku po xy letech strávených ve firmě, jako možnost vynahradit dětem, že s nimi nejsem“* [řadový zaměstnanec]. Podobně je to i se situacemi zdravotní neschopnosti: *„Normálně zavést alespoň částečně placenou neschopenku od prvního dne - člověk se nemusí nutit jít do práce, i přestože hrozí riziko, že někoho nakazí“* [řadový zaměstnanec]. Zdá se tedy, že benefity mohou být za daných podmínek nedostačující.

Specifickým benefitem by mělo také být vzdělávání a všeobecný rozvoj například v podobě koučování zaměstnanců<sup>51</sup>. Problémem ovšem v tomto ohledu je, že zaměstnanci musí za tímto účelem vyvíjet iniciativu sami, realizovat daný kurz mimo pracovní dobu a často si jej i sami zaplatit: *„Chtěla bych více jazykových kurzů, v tuto chvíli je pouze angličtina, jejíž hrazení probíhá s firmou napůl, ale my do toho dáváme náš čas, který musíme napracovat. Víím, že některé společnosti čas na jazykových kurzech započítávají do docházky“* [řadový zaměstnanec]. Je tedy možné, že ačkoli benefitům nepřikládají zaměstnanci z obecného hlediska takovou váhu, může být jejich množství nebo způsob realizace také jedním z důvodů, proč je míra pocíťované spravedlnosti nižší.

---

<sup>50</sup> Dotazník byl současně zkrácen o položku řešící, zda firma daný benefit i poskytuje. Vedení si v tomto ohledu nepřálo, ptát se na něco, co je zaměstnancům známé, takže jsem tuto položku nahradil otevřenou otázkou.

<sup>51</sup> Více o péči o rozvoj zaměstnanců viz kapitola o všeobecném vnímání firmy.

#### 6.6.4 Nadřízený (vztahy a manažerské dovednosti)

Tento modul je zaměřen na faktor spokojenosti se svým přímým nadřízeným. To zahrnuje jeho styl řízení, přístup k zaměstnancům, efektivitu, podporu a další manažerské dovednosti. Patří sem také míra zapojení zaměstnanců do rozhodování a starost o rozvoj svých podřízených. Jak již bylo načrtnuto v analýze dílčích aspektů spokojenosti, přímý nadřízený se zdá být efektivně fungujícím faktorem spokojenosti ve firmě. Nyní bych se na tuto problematiku zaměřil hlouběji, abych identifikoval silné a slabé stránky tohoto aspektu.

##### Vztahy s přímým nadřízeným

Dobré vztahy s přímým nadřízeným potvrzuje vedle dílčí spokojenosti i kombinovaná škála dle dotazníku VÚPSV, kde vychází průměrné skóre 1,49 při nejlepším možném hodnocení 1 (viz tabulka 10). To je velice dobré hodnocení i s porovnáním ke standardizační studii, kde se průměr této škály pohybuje u vybraných podniků na úrovni 2,3-2,4. Po vztahové stránce jsou tedy nadřízení patrně velmi dobře fungujícími složkami.

Tabulka 10 - Škála úrovně vztahů s přímým nadřízeným					
	N	Minimum	Maximum	Průměr	Směr. Odchylka
Vztahy s přímým nadřízeným	37	1,00	3,17	<b>1,4865</b>	,58713
Celkem	37				

Potvrzuje to i analýza dílčích položek. 91,9% dotázaných považuje svého nadřízeného za oporu, na kterou se mohou v případě potřeby obrátit, což je velmi důležité zejména při samotném výkonu práce, 94,6% jich uvedlo, že v rámci týmu panují s přímým nadřízeným přátelské vztahy, což podporuje výsledek kombinované škály, a 89,2% dotázaných současně zmínilo, že jejich nadřízený dokáže vytvořit prostor pro vyjádření k práci a že se o nápady podřízených zajímá a využívá jich (což je dokonce skoro až dvojnásobné procento oproti standardizačnímu vzorku, což podporuje vysokou míru zapojení zaměstnanců marketingu do procesu práce). 86,5% zaměstnanců si také myslí, že v rámci týmu jedná nadřízený se svými podřízenými spravedlivě, což vyplývá i z rozhovorů: „*Svého vedoucího si vážím, snaží se být jedním z nás, ne být nad námi*“ [řadový zaměstnanec]. Všechny položky se drží blízko 90% pozitivních odpovědí, z čehož se zdá, že v rámci týmů fungují vztahy s nadřízeným z hlediska práce velice dobře.

Vedoucí týmu se tedy o své podřízené alespoň ve většině případů zajímají, dávají jim prostor pro vyjádření a pomáhají jim s řešením úkolů: „*Jednoznačně fungující věci je vedoucí*

*oddělení - jeho důvěryhodnost, možnost konzultace v jakémkoliv případě*“ [řadový zaměstnanec]. Výše zmíněné pocity nerovnosti či nespravedlnosti se tedy pravděpodobně odehrávají spíše na úrovni mezi týmové nebo vedení jako celku, protože vedoucí v tomto ohledu příliš často neselhává. Pokud už se objeví situace, kdy tým nefunguje, jak má, je to patrně osobnostním nesouladem jeho členů s nadřízeným: „*A já si myslím, že tam je problém v tom, že jsme všichni jiní než naše vedoucí, v tom budou ty hlavní zádrhly*“ [řadový zaměstnanec], což jsou situace řešitelné na bázi tolerance a komunikace. Slabší položkou je ale otázka dostatečné autority nadřízeného k vedení skupiny, o těchto kvalitách svého vedoucího je přesvědčeno pouze 78,4% dotázaných. To může souviset s tím, že v rámci rozhovorů bylo několikrát uvedeno, že ačkoli jsou vztahy s vedoucími v pořádku, chybí jim manažerské schopnosti a zkušenosti ve smyslu vedení lidí: „*Chtělo by to nějaké kurzy pro vedoucí oddělení - jsou to sice většinou specialisté, ale často jen s intuitivními znalostmi, jak své oddělení vést*“ [řadový zaměstnanec].

Doplňkovou složkou analýzy je proto komunikace s nadřízeným a jeho schopnost zacházet s kompetencemi a rozdělováním úkolů, což může blíže osvětlit a popsat zmiňovaný předpoklad o určité míře nekompetentnosti některých vedoucích, pokud se role manažera týká. Faktor komunikace s přímým nadřízeným byl analyzován pomocí kombinované škály vzniklé na podkladě čtyř přílehlavých položek (viz tabulka 11). Průměrný skóre 1,78 při nejlepším možném hodnocení 1, indikuje poměrně dobrou úroveň komunikace s přímým nadřízeným, což potvrzuje i porovnání se standardizačními vzorky, kde se tento skóre pohybuje kolem hodnoty 2,5. To ostatně potvrzují i výroky zaměstnanců, kteří často zmiňovali vlídný a naslouchavý přístup svého vedoucího, stejně tak jako jeho zastávání se týmu i zaměstnanců při konfliktních situacích: „*Joo, s ním je to fajn, zajímá se o nás a navíc se za nás postaví, když je potřeba*“ [řadový zaměstnanec].

Tabulka 11 - Škála komunikace s přímým nadřízeným					
	N	Minimum	Maximum	Průměr	Směr. odchylka
Komunikace s přímým nadřízeným	37	1,00	3,25	<b>1,7770</b>	,74485
Celkem	37				

Bližší porozumění problematice nabízí opět analýza dílčích položek, která již tak přímočará není. Např. u položky týkající se stanovování pracovních cílů uvedlo jen 64,9% dotázaných, že jsou v tomto ohledu spokojeni. Existuje tedy zřejmě určitá diskrepance mezi tím, jak jsou týmy vedeny a jaký prostor je zaměstnancům necháván.

Ačkoli někteří vedoucí z manažerského hlediska nejsou schopní zcela adekvátně stanovovat pracovní cíle a vést svůj tým tím nejefektivnějším možným způsobem, prostor pro vyjádření zaměstnanci mají, což dobře sytí pro zaměstnance tolik důležitou autonomií. To podporuje i položka týkající se možnosti projevit vlastní názor vzdor ostatním, což potvrdilo 86,5% dotázaných a vyplývá to i z rozhovorů: „*Super je, že tu je možnost se k věcem vyjadřovat bez postihu nebo jiných negativních důsledků*“ [řadový zaměstnanec]. Druhou stranu mince představuje položka týkající se kvality řízení týmu, na kterou reagovalo kladně jen 73% respondentů, z nichž ale téměř polovina uváděla v rámci škály možnost „spíše souhlasím“. Ačkoli je toto procento v průměru o 20% vyšší než u podniků ve standardizační studii, je nepochybné, že zatímco v oblasti vztahů a komunikace si vedou nadřízení výborně, v oblasti vedení svých zaměstnanců existují určité rezervy, které se pokusím osvětlit v následujících odstavcích.

### **Styl vedení nadřízeného**

Z výše uvedeného je patrné, že zaměstnanci často aktivně participují na pracovním procesu z hlediska vlastních nápadů a řešení problémů. Na tomto místě bych se ještě zaměřil na styly vedení nadřízených, abych lépe pochopil, kde mohou být případná slabší místa ve vedení zaměstnanců, která byla nastíněna výše. První otázku tvoří vedle autonomie také míra zapojení do rozhodovacího procesu. Ačkoli z uvedeného vyplývá, že názor podřízených obvykle nezůstává pomíjen, pouze 54,1% dotázaných uvedla, že se tento názor následně stává také pevnou součástí finálního rozhodnutí. Ostatní se přiklání spíše k tomu, že vedoucí si po konzultaci obvykle učiní vlastní názor, který je více či méně na této konzultaci vystaven. Z manažerského hlediska je zcela v pořádku, že finální rozhodnutí vydává nadřízený, zůstává ovšem otázkou, do jaké míry tak činí na doporučení svých podřízených a do jaké jejich diskutovaný názor přichází vniveč, což odráží i některé rozhovory: „*Dělám se s tím celé dopoledne a ona si pak odprezentuje vlastní verzi, to mi v tu chvíli přišlo trochu jako podraz*“ [řadový zaměstnanec].

Z dotazníku i rozhovorů je nicméně zřejmé, že ve firmě převládá svým podílem nejvíce konzultativní a demokratický způsob rozhodování zohledňující názor zaměstnanců a dávající jim dostatečný prostor pro vyjádření. Situace, kdy tak nadřízený zcela popře jakoukoli intervenci podřízeného, se tedy patrně vyskytují spíše jen ojediněle. To potvrzuje i kombinovaná škála participativního stylu řízení (viz tabulka 12). S ohledem na nejlepší možné hodnocení v podobě průměrné hodnoty jedna, můžeme konstatovat, že firma se skórem 1,65 dává zaměstnancům dostatek možností participovat na dění v rámci jednotlivých

projektů, což je velice důležité s ohledem na jejich spokojenost a motivaci. Navíc dopřává zaměstnancům i pocit vlastního významu v rámci dění ve firmě. Ostatně to podporuje i porovnání se standardizační studií, kde vychází škálový průměr kolem 2,5. Podřízení v této firmě tedy mají dostatečnou míru autonomie a participace.

<b>Tabulka 12 - Škála participativního stylu řízení</b>					
	N	Minimum	Maximum	Průměr	Směr. Odchylka
Participativní styl řízení	37	1,00	3,25	<b>1,6554</b>	,60194
Celkem	37				

V rámci analýzy dílčích položek nicméně vychází najevo, že podíl na rozhodování a autonomie mají i svou stinnou stránku. 78,4% dotázaných uvedlo, že jim jejich nadřízený sice nechává dostatek prostoru, aby se mohli v rámci plnění úkolu realizovat, ale nemají nad projektem takovou kontrolu, aby mohli vždy potřebným způsobem ovlivnit řízení a podobu projektu na vyšších úrovních. To dle rozhovorů někdy vede ke zbytečnému přepracovávání nebo uspěchávání projektů, za což ale nesou vinu vedoucí projektů a nikoli týmů: „*Dají na to tři dny, takže se to udělá hekticky a pak se třeba dozvíš, že by u klienta prošel i dvojnásobek času*“ [vedoucí týmu]. Samostatnou otázkou je potom sama efektivita a kvalita plnění úkolů, která tím zaručeně trpí. V tomto ohledu si již týmy nevedou zcela stoprocentně, 75,8% dotázaných sice uvedla, že se toto jejich týmu daří, ale většina z nich uvedla odpověď formou „spíše souhlasím“. To potvrzuje premisu o tom, že takový výkon není pravidlem a podporují to i rozhovory: „*Svou práci odvedeme kvalitně, ale často je to za cenu přesčasů anebo i skluzu*“ [vedoucí týmu]. Kvalita práce je jednou ze základních hodnot organizace, takže svou roli zde patrně sehrává spíše množství úkolů a časový tlak, což jsou faktory, které ne vždy leží v rukou nadřízeného, ale spíše v rukou vedoucích projektů či vedení jako celku, kteří berou projekty, na jejichž zpracování nejsou kapacity.

Poslední analyzovanou oblastí v oblasti nadřízených je zájem o osobní růst zaměstnance. Zatímco výše uvedené poznatky týkající se výkonu a možnosti zapojení se při participaci na úkolu ukázala ve skrze pozitivní výsledky, v této oblasti existují značnější rezervy. Pouze 54,1% zaměstnanců uvedlo, že jsou nadřízeným motivováni a vedeni k lepším výkonům, stejné procento jich uvedlo, že jejich nadřízený aktivně podporuje odborný růst zaměstnanců a pouze 48,6% dotázaných zmínilo, že jsou aktivně povzbuzováni ohledně školení a dalšího vzdělávání. Z hlediska nadřízených je tedy patrné, že pokud se týká výkonu a vztahů, počínají si vedoucí týmů slušně. V případě podpory svých podřízených v profesním

rozvoji a vzdělávání je už situace výrazně slabší, což je ve výrazné kontraindikaci s potřebami zaměstnanců, protože více jako 80% jich současně uvádí, že právě odborný růst a vzdělávání jsou pro ně důležitými hodnotami v rámci vnímání práce.

To potvrzují i vzájemné korelace mezi těmito proměnnými, které vychází na úrovni - 0,2, což je sice slabý vztah, ale zároveň dobře dokreslující vztah očekávání či potřeb a pracovní reality. Nadřízení by se tedy měli více zajímat o své zaměstnance z hlediska jejich motivace a rozvoje, v čemž by je ale mělo podporovat i vedení firmy, což se dle rozhovorů příliš často neděje: „*Všeobecně málo věcí iniciuje vedení, většinu si zaměstnanci sami musí říct a upomínat to a pomalu sepisovat nějaké petice, aby jim bylo vyhověno...*“ [odchozí zaměstnanec]. Výsledky současně podporuje i škála spokojenosti Q12, ze 13 dotazovaných jich 8 negovalo, že se v práci objevuje někdo, kdo je podporuje v rozvoji.

Komplexní zhodnocení způsobu, jakým se mají nadřízení tendenci projevovat ve vztahu ke svým týmům, můžeme vidět v rámci kombinované škály vytvořené dle dotazníku VÚPSV (tabulka 13). Při průměrné odpovědi na hodnotě jedna, co by nejvíce souhlasné s daným stylem, můžeme vidět, že vedoucí v této firmě jsou orientovaní především na vztahy, což se projevuje již zmiňovanou přátelskou rodinnou atmosférou v týmu, možností projevit svůj názor a dostatkem autonomie při vykonávání dané práce.

Tabulka 13 - Škála typů orientace vedoucího týmu					
	N	Minimum	Maximum	Průměr	Směr. Odchylka
Orientace manažera na mezilidské vztahy	37	1,00	3,00	<b>1,4797</b>	,59330
Orientace manažera na výkon	37	1,00	3,67	<b>1,9369</b>	,82341
Orientace manažera na profesní rozvoj zaměstnanců	37	1,00	4,33	<b>2,3874</b>	1,01079
Celkem	37				

Na druhém místě se projevuje zaměření na výkon, tato škála má slabší skórování zejména proto, že odráží místy nedostatečnou autoritu vedoucích, co by profesionálních manažerů a s tím spojenou ne úplnou jistotu ve stanovování cílů i jejich plnění v daných termínech a případně i kvalitě. Nejslabší složkou je zmíněná podpora profesního růstu, což se projevuje jak z hlediska motivace zaměstnanců k práci, tak i jejich podpoře s ohledem na další vzdělávání a profesní rozvoj. To může být odrazem buď toho, že se o to vedoucí týmů příliš nezajímají anebo mají svázané ruce, protože pro to nejsou ve firmě dostatečné možnosti. Škály byly testovány i v rámci jednotlivých týmů, a ačkoli je v některých z nich situace lepší,



toto pořadí úspěšnosti manažerských dovedností můžeme nalézt ve všech týmech ve firmě. Tento předpoklad potvrzuje i vlastní položka týkající se možností pro vlastní rozvoj. Jen 51,4% zaměstnanců uvedlo, že má dostatek možností pro vlastní rozvoj v rámci své profese. To shledávám jako velice důležitý poznatek i s ohledem na věkový průměr kolektivu a předpoklad, že mladší zaměstnanci chtějí odborně i kariérně růst<sup>52</sup>.

Faktor „nadřízený“ tedy můžeme shrnout jako ve skrze dobře fungující položku a to zejména díky lidskému přístupu a péči o podřízené, pokud se týká naslouchání, zapojení a hájení jejich zájmů. V případě vedení týmu je situace také na dobré úrovni, i když drobně selhává v otázkách řízení a stanovování pracovních cílů, což ale může být vedle menších zkušeností způsobeno také tlakem ze strany vedoucích projektů a vedení jako celku. Kde manažerské dovednosti selhávají nejvíce, je oblast osobního a profesního rozvoje zaměstnanců, podřízení musí vynakládat nesmírné úsilí na to, aby se mohli profesně posouvat, protože mimo jejich vlastní iniciativu se o tyto jejich potřeby nikdo příliš důkladně nestará, což je samozřejmě problém<sup>53</sup>.

#### 6.6.5 Komunikace ve firmě

Z hlediska efektivního fungování firemní kultury a všeobecné spokojenosti je důležité, aby měli zaměstnanci dostatek informací. To byl i jeden z pilířů, které jsem definoval v teoretické části práce. Výše byla analyzována komunikace zaměstnanců se svým přímým nadřízeným. Tato oblast mapuje situaci zahrnující komunikační toky a informační nasycení ve firmě jako celku, tedy od vedení k zaměstnancům a zpět. Popisuje systém komunikace, informovanost o hospodaření a cílech firmy a také funkčnost komunikačních kanálů mezi vedením a zaměstnanci.

Tabulka 14 - Škála informovanosti ze strany vedení firmy					
	N	Minimum	Maximum	Průměr	Směr. Odchylka
Informovanost ze strany vedení firmy	37	1,00	3,75	<b>2,4459</b>	,66702
Celkem	37				

Na úvod analýzy tohoto faktoru uvádím kombinovanou škálu vzniklou kombinací čtyř položek náležících k tématu (tabulka 14). Při hodnocení škály hodnotou jedna, jako nejlepšího možného stavu, skórují zaměstnanci firmy průměrnou hodnotou 2,45. To je i v porovnání se

<sup>52</sup> Více o rozvoji a profesním růstu viz modul týkající se vnímání firmy jako celku.

<sup>53</sup> Analýzu by bylo možné nadále rozvíjet například uvozením vztahu těchto stylů vedení se směřováním firmy, s cílem identifikovat míru souladu těchto dvou složek.

standardizačním vzorkem průměrný až mírně nadprůměrný skór. Současně ale vybízí i k otázkám ohledně bližší analýzy, protože průměrný skór naznačuje tomu, že v systému obecného informování existují určité rezervy. Proto níže uvádím analýzu konkrétních aspektů informačního systému firmy.

Dílčí analýzy zahrnují několik důležitých prvků. Pokud se týká informovanosti o vlastní práci, tedy informačního penza důležitého pro vykonávání své práce, uvedlo 75,7% dotázaných, že mají dostatek informací k tomu, aby mohli dělat svou práci dobře a kvalitně. Ačkoli je tohle procento vysoké, považují za nutné brát v potaz téměř čtvrtinu zaměstnanců, kteří tento pocit nesdílí a některé informace ke své práci postrádají: „*Ve spolupráci s vedoucími projektů je prostě potřeba více komunikace, hlavně ve fázi zadávání výzkumu, oni musí vědět, co klient chce, ne my*“ [řadový zaměstnanec]. Jedná se tedy patrně zejména o předávání informací z hlediska vedení projektů, kdy se často ztrácí informace v toku od klienta přes vedoucího projektu až k řadovým zaměstnancům. Stejně tak se zde může projevat i ne vždy jasné rozdělení kompetencí mezi členy projektového týmu, což pak v jeho výkonu působí chaos: „*Hlavně se musí jasně vymezit kompetence jednotlivých týmů, aby nedocházelo k jejich nesmyslnému přenášení*“ [vedoucí týmu].

Důležitost této bariéry získává na síle zejména v kombinaci s další otázkou týkající se systému informování s ohledem na rychlost a kvalitu dodávaných informací. Pouze 37,8% zaměstnanců uvedlo, že je tento systém přenosu informací dobrý. Úplnost přenosu informací je tedy různými způsoby narušována, což může ovlivňovat rychlost jejího zpracování a tím i samozřejmě efektivitu. To se dle rozhovorů projevuje například tím, že jsou některé úkony či analýzy dělány zbytečně nebo následně předělávány, protože již právě na začátku práce chyběl informační základ o podobě jejich výstupu: „*V některých případech nastávají zmatky v tom, kdo zadává práci a vzniká chaos*“ [člen vedení]. To se týká i dávkování informací: „*Když po mě někdo něco chce, tak by to ideálně měl vybalit všechno najednou a ne to dávkovat po částech, ono se to pak daleko líp dá zorganizovat*“ [řadový zaměstnanec]. Na základě rozhovorů je proto zřejmé, že by si vedoucí projektů měli své projekty po informační stránce více koučovat.

Tato situace může tak alespoň z části vysvětlovat i na počátku zmiňovanou sníženou dílčí spokojenost s informovaností o práci ostatních týmů, protože vzájemná znalost týmové práce může také urychlit a zefektivnit kooperaci. Potřeba zvýšit penzum vzájemně sdílených informací byla velkým tématem i během rozhovorů: „*Ono by to šlo řešit, např. jednou za 14 dní neformální odpoledne, kde se proberou projekty, zkušenosti, nápady... podpoří se tím*

výměna informací“ [vedoucí týmu]. Současně lze nižší procentuální hodnoty faktoru informovanosti vysvětlit také způsobem informování o odchodech zaměstnanců z firmy, které jsou komunikovány nepříliš transparentním způsobem, což způsobuje zmatek a konfabulace ohledně dění ve firmě: „Hlavně je nutné lépe a včas komunikovat případné odchody zaměstnanců“ [řadový zaměstnanec]. To se patrně týká zejména upřímnosti při sdělování těchto informací: „Ty příchody a odchody se musí řešit otevřeněji, ne takhle“ [řadový zaměstnanec]. Zaměstnanci očividně reflektují změny, ale nemají k nim žádné podklady, což může jednak podporovat drby a jednak snižovat pocit jistoty zaměstnání. Pro bližší posouzení situace jsem se ještě rozhodl prvně zmíněnou kombinovanou škálu rozdělit dle vedoucích a řadových zaměstnanců, abych zjistil, zda se opravdu informační penzum snižuje směrem od vedení k zaměstnancům, viz tabulka 15.

Tabulka 15 - Hodnocení komunikačního systému dle firemní hierarchie					
Jaké je Vaše současné poziční zařazení?		N	Minimum	Maximum	Průměr
					Směr. Odchylka
Řadový zaměstnanec	Informovanost ze strany	27	1,00	3,75	<b>2,5747</b>
	vedení firmy				,73547
	Celkem	27			
Vedoucí zaměstnanec	Informovanost ze strany	10	1,00	3,50	<b>2,0469</b>
	vedení firmy				,72503
	Celkem	10			

Z tabulky je patrné, že vedoucí zaměstnanci jsou opravdu lépe informováni o dění ve firmě a projektech než ti řadoví, což podporuje mou tezi o narušování toku informací od nejvyššího vedení přes vedoucí zaměstnance až po ty řadové. Je tedy zřejmé, že s informacemi potřebnými ke kvalitní práci stejně tak jako s informacemi o dění ve firmě se zde nezachází ideálním způsobem, protože se jejich kvalita často vytrácí na uzlu vedoucích zaměstnanců, kteří buď informace dále nesdílí, nebo jich předávají jen část.

Podobné je to i s cíli a misí firmy, pouze 43,2% zaměstnanců uvedlo, že je obeznámeno s tím, kam firma míří a čeho chce v budoucnosti dosáhnout. To může být dle rozhovorů spojeno i se všeobecně nižší představou ohledně firemní image<sup>54</sup>. Vedení zřejmě upřednostňuje především finanční situaci firmy, ale nikoli obecnou perspektivu, co se týče jejího směřování a vývoje. To je možná způsobeno tím, že sami příliš nevědí, jakým směrem se stylizovat: „Je třeba si jednou jasně říct, jaké klienty chceme, jaké ne, a aktivně a profesionálně na ně cílit“ [člen vedení]. To částečně vysvětluje i sníženou dílčí spokojenost v

<sup>54</sup> Viz samostatná kapitola v rámci modulu zaměřeného na vnímání firmy.

oblasti informací o hospodaření firmy, protože je tato informace obvykle shrnuta do jednoho čísla bez větší specifikace dílčích cílů: „*V rámci cílů se musí snížit požadovaný zisk 15 % na hladinu, které lze dosáhnout. Takhle to může být klidně stanoveno na 40 % a bude to mít stejný efekt - lidi nejsou motivováni*“ [vedoucí týmu]. S tím souvisí i již zmíněný problém s tím, že některé firemní jednotky často postrádají informace o tom, jak si nakonec celý projekt vedl z hlediska prezentace a profitu, což by měli obstarávat vedoucí projektů.

Tím pak ztrácí na významu i celofiremní schůzky, protože zaměstnancům nepřináší konkrétní cíle, ale pouze mlhavou představu o tom, kam dojít, aniž by někdo tušil, jakým způsobem se toho docílí, což má očividně negativní vliv na jejich motivaci k práci. To se týká i prezentace výzkumů spokojenosti, vedení je sice každoročně provádí, ale zaměstnancům ohledně nich neposkytuje zpětnou vazbu, což zcela logicky narušuje zájem o ně a všeobecně i pocit, že je ve firmě snaha něco měnit ku prospěchu zaměstnanců: „*U těchto průzkumů postrádám zásadní věc: zaměstnancům se odprezentují výsledky, ale moc si nejsem vědoma toho, že by se na základě těchto průzkumů něco změnilo, nebo to alespoň není vůči zaměstnancům komunikováno tak, aby bylo jasné, že je tato změna přímým výsledkem zaměstnaneckého průzkumu*“ [řadový zaměstnanec]. Systém zacházení s informacemi je tedy ve firmě velice silným tématem, které vedle vlivu na vnitřní motivaci může silně ovlivňovat i pracovní angažovanost a všeobecné identifikování se s firmou a jejími hodnotami.

#### **6.6.6 Interpersonální vztahy a vztahy mezi týmy**

Tato část analýzy je věnována pracovní atmosféře. Osobní vztahy mezi zaměstnanci mohou být důležitým aspektem pro nižší spokojenost stejně tak jako důsledkem zvažování odchodu z firmy. Právě proto se na tomto místě zaměřuji především na vzájemnou pomoc, respekt, případný výskyt pocitů nespravedlnosti a samozřejmě také na vztahy mezi týmy.

#### **Atmosféra ve firmě**

Již z výše uvedeného vyplývá, že je firma hodnotově z velké části vystavěna na přátelských vztazích mezi jejími články, což potvrzuje i situace mezi zaměstnanci. Pozornost proto musí být věnována jak formálním tak i neformálním vztahům mezi nimi. Globální pohled na vztahy mezi zaměstnanci přináší kombinovaná škála interpersonálních vztahů ve firmě (viz tabulka 16). Při nejlepším možném hodnocení na průměru 1 je zřejmé, že s průměrným skórem 1,53 jsou vztahy mezi řadovými zaměstnanci na velice dobré úrovni. To potvrzuje i komparace se standardizačním vzorkem. Tato škála patří v rámci dotazníku

obecně mezi ty lépe hodnocené, ale i tak byla naměřena na průměrné hodnotě 1,95, takže výsledky této firmy vychází nad průměrem.

Tabulka 16 - Škála interpersonálních vztahů ve firmě					
	N	Minimum	Maximum	Průměr	Směr. Odchylka
Interpersonální vztahy ve firmě	37	1,00	3,00	<b>1,5315</b>	,67796
Celkem	37				

K bližšímu popisu tohoto skóru z hlediska projevů v pracovním chování bylo použito dílčích škál týkajících se vzájemné pomoci a spolupráce. 89,2% dotázaných uvedlo, že jsou si jednotliví zaměstnanci ochotní kdykoli pomoci a že současně dokáží spolupracovat, aby odvedli požadovanou práci. Stejně tak většina zaměstnanců (81,1%) uvedla, že si v rámci efektivního výkonu často vyměňují s ostatními zaměstnanci informace a zkušenosti, aby dosáhli kýžených výsledků. Tento skór považují za velice důležitý, protože vzájemné sdílení zkušeností a informací ohledně projektů a jejich zpracování je v této oblasti zásadní nejen pro efektivitu firmy, ale i pro její vývoj a učení se. Tento fakt potvrzují i rozhovory: „*V rámci týmu panuje všeobecná snaha o dobře odvedenou práci, ochota pomoci ostatním a neházet svou práci na druhé, většina se snaží, jak nejvíc může*“ [vedoucí týmu]. Vzájemná výpomoc se však zřejmě týká zejména situací v rámci vlastního týmu, o spolupráci na mezi týmové úrovni se zmíním ještě později, protože zde je patrně situace komplikovanější: „*Nejvíce narážím ve chvíli, kdy řeším úkol pro mé oddělení netypický, kdy potřebuji poradit, pomoci od jiného týmu. Mám pocit, že obtěžuji, že mne vnímají jako málo kompetentního pracovníka*“ [řadový zaměstnanec]. To ostatně naznačovaly už i dříve zmíněné faktory.

Rozdílné vnímání vztahů na úrovni individuální a týmové potvrzují i další položky. Dobrou úroveň vztahů v podobě celkové atmosféry na pracovišti ukazuje proměnná hodnotící právě obecnou úroveň vztahů ve firmě. Celkem 83,8% zaměstnanců uvedlo, že jsou tyto vztahy na dobré úrovni, což se dle rozhovorů projevuje zejména na osobní rovině: „*Mám rád prakticky všechny kolegy a kolegyně. Na každém se najde něco zajímavého a to mne baví*“ [člen vedení]. A rovině společenské, např. formou společných akcí: „*Mám ráda neformální akce, podporuje to soudržnost...*“ [řadový zaměstnanec]. Je tedy možné vyslovit předpoklad o tom, že firemní vztahy se projevují jinak na profesionální, tedy pracovní rovině a jinak na rovině neformální. A byť se firma může snažit díky svému rodinnému charakteru obě oblasti slučovat, zaměstnanci to tak nemusí vždy vnímat, protože každý zaměstnanec se zcela logicky chová jinak pod tlakem pracovního prostředí a jinak při neformálním posezení u

piva. I proto považuji za nutné zaměřit se blíže i na ty, kteří firmu označili za částečně konfliktní prostředí. Bližší pohled nabízí položka týkající se míry konfliktů ve firmě<sup>55</sup>. Celkem 5,4% zaměstnanců označili firmu za plnou konfliktů a dalších 21,6% za místo, kde se střídají chvíle bezproblémové s těmi více konfliktními. To může být způsobeno například pracovní zátěží a s tím spojeným tlakem (pro tuto oblast běžné): „*Někdy je to až taková rezignace. Na druhou stranu to sice chápu - ale pokud na tu práci nejsou capacity, je to problém*“ [řadový zaměstnanec], což je faktor spojený s prací, nebo osobnostním nesouladem zaměstnanců, což vyžaduje určitou míru tolerance a asertivity.

### Mezi týmové vztahy

S ohledem na již uvedené i na výsledky položky týkající se vlastní sebereflexe ohledně vztahů s ostatními, kde ale 89,2% zaměstnanců uvedlo, že s ostatními vychází bezkonfliktně, usuzuji vedle formální a neformální roviny vztahů i na rozdílnou úroveň vztahů v rámci týmu, mezi týmy a mezi zaměstnanci napříč firmou. Zatímco v rámci týmu vztahy fungují velmi dobře a to jak na úrovni podřízených, tak i s nadřízenými, napříč firmou je tato situace méně konzistentní a vyrovnaná, což umocňuje i stav vnímané spravedlnosti, o které bylo hovořeno výše a jejíž úroveň je poměrně nízká. S tím souvisí i otázka upřímnosti zaměstnanců<sup>56</sup>, jen 48,6% zaměstnanců uvedlo, že jsou k sobě lidé ve firmě upřímní a jednají spolu na rovinu, což se může týkat například již zmiňovaných tajných schůzek, o kterých nemá nikdo vědět. Je proto možné se domnívat, že vnímaná nižší spravedlnost a neupřímnost ve firmě může odkazovat na nízkou transparentnost ohledně zacházení s jednotlivými jednotkami a zaměstnanci ve firmě. Poslední analyzovanou položkou v této části je proto vlastní analýza vztahů mezi týmy (viz tabulka 17).

**Tabulka 17 - Doplněte větu: "Vztahy mezi jednotlivými týmy jsou..."**

	N	%	Kumulovaná %
Na vynikající úrovni, se vším si pomůžeme.	3	8,1	8,1
Na dobré úrovni, vycházíme spolu.	16	43,2	51,4
Průměrné, zvládneme to, ale má to rezervy.	14	37,8	89,2
Nic moc, pokud nezatlačíme, pomoci se nedočkáme.	4	10,8	100,0
Celkem	37	100,0	

<sup>55</sup> V dotazníku figuruje jako jednodimenzionální škála, nicméně pro potřeby výzkumu byla rozdělena na dvě samostatné otázky, aby mohla být realizována ve zvoleném elektronickém prostředí.

<sup>56</sup> Tato a předchozí položka nejsou součástí původního dotazníku, ale byly přidány dodatečně v rámci pilotáže a domluvy s vedením.

Výsledky potvrzují premisu o určitých bariérách v této oblasti. 48,6% dotázaných uvedlo, že vztahy mezi týmy nemají odpovídající úroveň. Lze se proto domnívat, že spolupráce mezi týmy na společných projektech může narážet na určité překážky. To je rozvinuto ještě pomocí dvou položek tazajících se na pracovní úroveň vztahů<sup>57</sup>. Pokud se týká spolupráce, uvedlo 67,6% dotázaných, že je spolupráce mezi týmy na dobré úrovni. To je sice nad standardizačním průměrem, ale s ohledem na potřebu efektivní a rychlé spolupráce na společných projektech stále nedostatečné, což ukazují i rozhovory: „*Komunikace s některými týmy je v duchu "my a oni", necítím se s nimi být na jedné lodi*“ [vedoucí týmu]. To může být částečně podpořeno i druhou položkou, která se týká vymezení kompetencí, o kterém jsem se již zmiňoval. Srozumitelnost a jasnost systému rozdělení kompetencí je na dobré úrovni jen pro 56,8% zaměstnanců, což opět dokládají i rozhovory: „*Největší problém je komunikace a vymezení kompetencí, málo se komunikuje a hodně se vyčítá*“ [řadový zaměstnanec]. Je tedy velice pravděpodobné, že právě nejednoznačnost rozdělení kompetencí ústí ve zhoršení vztahů mezi některými týmy. Další příčinou může být také přístup vedoucích, vedení firmy jako celku nebo i již zmiňovaný způsob odměňování.

Pro bližší pochopení a identifikaci nejproblémovějších článků firmy jsem ještě provedl analýzu hodnocení spolupráce s jednotlivými týmy. V rámci této analýzy se ukázaly zejména dva týmy jako výrazněji problémové<sup>58</sup> z hlediska komunikace a vymezení kompetencí. Na základě kvalitativní analýzy se zdá, že někteří vedoucí těchto týmů si natolik brání vlastní tým, že odmítají jakékoli zásahy z vnější a vytváří určité mikroklima, které vnáší do spolupráce negativní emoce a brání spolupráci, což se podepisuje i na její efektivitě: „*Tak třeba nepoužívat v argumentech napříč firmou, že si něco беру nebo береме osobně, že jsme citliví atd., pokud jsou jasné podklady, fakta, že to, co konfrontujeme, má mouchy*“ [řadový zaměstnanec]. Jako třetí hůře fungující tým je chápána slovenská dceřiná pobočka, která patrně funguje dle vlastních pravidel a chybí jí dozor a všeobecně větší správa, což může komplikovat případné mezinárodní projekty: „*Slovenská pobočka je samorost, neřeší některé detaily, některá jejich nastavení jsou pro mě záhadou, a někdy se staví k nastavením z ČR, jakože jim chceme komplikovat život*“ [vedoucí týmu].

Důraz zde kladu i na položku „nevím, netýká se mě“, která se u všech týmů pohybovala mezi 10-30%. Na jedné straně odkazuje na zcela logickou neprovázanost spolupráce některých týmů, která je dána povahou projektů, ale současně může být také

<sup>57</sup> Druhá položka byla doplněna nad rámec původního dotazníku na základě konzultace s vedením a pilotáže, ze stejných důvodů přibýly i otázky týkající se hodnocení vztahů mezi konkrétními týmy.

<sup>58</sup> V rámci etiky záměrně neuvádím bližší identifikaci týmů, abych zachoval anonymitu firemního prostředí.

dalším potvrzením nízké úrovně participace na přehledu ohledně práce ostatních týmů ve firmě. Přehled o práci ostatních týmů přitom může být klíčový při hlídání rychlosti a efektivity práce. Jak vyplývá z rozhovorů, do vztahů mezi týmy je třeba vnést i určitou míru vzájemného pochopení a odstranit situace, kdy se některé týmy cítí podřadně nebo podceňovaně: „*Co mi však vadí vlastně již od mého nástupu do firmy, je to, že někteří jednotlivci napříč týmy stále vnímají náš tým jako něco podřadného*“ [řadový zaměstnanec].

### **Firemní akce**

Do tohoto modulu patří i firemní akce, které úzce souvisí s firemním klimatem, respektive s vnímáním vztahů mezi zaměstnanci. Dotazník sice bohužel neobsahoval přímo položku zaobírající se tímto tématem, bylo však předmětem diskuzí kvalitativní části práce. Pomáhají totiž pochopit rozdíl mezi formálními a neformálními vztahy ve firmě. Velkým tématem je v tomto ohledu teambuilding. Tato akce je velice oblíbená a zřejmě plní své funkce, co se sbližování zaměstnanců týká: „*Teambuildingy (i třeba voda) jsou super a spojují tým! Škoda, že se jich většinou cca půlka firmy neúčastní*“ [řadový zaměstnanec]. To uvozuje jeden zásadní nedostatek, tyto akce nejsou povinné, což ústí v pravidelnou nepřítomnost zejména vedoucích zaměstnanců. Dochází tak sice k opakovanému stmelování podřízených, ale také zároveň ke zvyšování propasti mezi nimi a nadřízenými, což se samozřejmě řadovým zaměstnancům nelíbí. Utvrzují tím v sobě pocit, že o možnost většího vzájemného poznání se, které by prospělo všem z hlediska pracovní efektivity, nemají tito zaměstnanci zájem: „*Teambuildingy by byly dobrý, kdyby na nich byli vedoucí oddělení, aby se odstranily ty třecí plochy. Vedoucí musí ukázat, že jsou taky lidi, a pokud tam nejezdí, tak to postrádá smysl no*“ [řadový zaměstnanec].

Zdá se tedy, že velkou roli zaujímá mimopracovní sféra, kdy spolu vychází dobře téměř všichni, což podporuje koncept rodinné přátelské firmy. To se ale přirozeně mění při pracovním tlaku, kdy na povrch prosvítají pracovní nedostatky. Zmiňují to zde proto, že přátelské vztahy, které tvoří patrně nejsilnější pilíř pracovní spokojenosti v této firmě, jsou dle mého názoru z velké části vystavěny na mimofiremní znalosti sebe navzájem a nikoli vzájemným oceňováním svých pracovních kvalit. Osobní znalost kolegů tak dovoluje promíjet některé problémy anebo o nich naopak i otevřeněji diskutovat, což je sice dobré, ale současně by oba světy neměly příliš splývat a tvořit si vzájemně alibi: „*Tady je nutné přestat tolerovat nevhodné kroky a přístupy některých lidí s omluvou, že taková prostě jsou*“ [řadový zaměstnanec]. Je proto třeba vytvoření určitých hranic.



### 6.6.7 Organizace práce a pracovní podmínky

V této fázi analýzy se zaměřuji na práci samotnou a s ní spojené pracovní podmínky, jejichž úroveň a rozložení jsou dalšími důležitými aspekty pracovní spokojenosti a loajality. To se týká zejména organizace práce a pracovní doby, náročnosti práce, zátěže, vybavení pracoviště a zajištění bezpečnosti zaměstnanců.

#### Organizace práce

Pro efektivní zvládnutí práce je klíčová její organizace a pro kladný vztah k ní je důležité mít ji mimo jiné pod kontrolou, což je aspekt sycený kombinovanou škálou týkající se organizace práce (viz tabulka 18). Při hodnocení 1, jako nejlepší možné míry organizace práce, vychází v rámci firmy skóre 2,32, což je na úrovni lepšího průměru standardizačního vzorku. Výše skóru tedy sice značí akceptovatelnou úroveň organizace práce, ale zároveň poukazuje také na to, že v rámci ní existují určité bariéry, které ji více či méně narušují. K identifikaci těchto slabých míst jsem proto provedl i analýzu dílčích položek.

Tabulka 18 - Škála hodnocení organizace práce					
	N	Minimum	Maximum	Průměr	Směr. Odchylka
Hodnocení organizace práce	37	1,00	3,50	<b>2,3243</b>	,54990
Celkem	37				

Celkem 73% zaměstnanců uvedlo, že si mohou práci zorganizovat dle vlastního uvážení. To je pozitivní, protože i když bude náročnost práce vysoká a úkolů mnoho, zaměstnanec bude mít vždy možnost si práci rozvrhnout dle sebe. Problematickou činí situaci zejména další proměnná týkající se času. Jen 37,8% dotázaných uvedlo, že má dostatek času na výkon své práce. To je zásadní bariéra, která je zřejmě způsobena silným tlakem termínů, který k této práci patří. Zaměstnanec tak sice má možnosti pro organizaci své práce, ale vzhledem k jejímu množství ji stejně nemůže stíhat, čímž trpí jak efektivita práce, tak především psychické zdraví zaměstnanců.

Navíc k tomuto zjištění jen 32,4% zaměstnanců uvedlo, že je ve firmě dostatek zaměstnanců ke zvládnutí potřebné práce. Množství práce je tedy patrně neadekvátní množství zaměstnanců, což zaměstnance dostává do stresu a pod nepříjemný pracovní tlak, jež může narušovat jejich pracovní spokojenost. To ostatně potvrzují i rozhovory: „Práce je často vyčerpávající a je potřeba nabrat nové síly, dovolená navíc by určitě pomohla“ [vedoucí týmu]. Toto představuje problém. Protože ačkoli je pracovní doba flexibilní (celkem

78,4% dotázaných uvedlo, že mají dostatek možností k ovlivnění a rozložení své pracovní doby, což je výrazně nad standardizačním průměrem), zaměstnanci toho nemohou řádně využít. Navíc jde pouze o flexibilitu v rámci pevně dané osmihodinové pracovní doby, což by se dle dotázaných zaměstnanců mělo změnit: „*Chybí tu možnost si flexibilně nastavit začátek a konec pracovní doby, což by dalo více času na rodinu*“ [řadový zaměstnanec]. Současný systém tedy znemožňuje efektivnější rozvržení dne. To je ale patrně bariéra určená zejména nutností kooperace zaměstnanců, což by za změněných podmínek nebylo možné.

Takto vysokou zátěž je třeba také kompenzovat, protože zaměstnanci jsou kvůli časové dotaci projektů a nedostatku kolegů stejně nuceni trávit prací více času, než jim přísluší a než by si přáli: „*Mohli by aspoň přidat ohodnocení víkendové práce (je-li nutná) - výběr volna ve všední den ji dostatečně nekompenzuje*“ [řadový zaměstnanec]. Tuto situaci navíc sytí i systém fungování firmy, kdy v touze získat co možná nejvíce projektů, daní manažeři zapomínají, co bude práce na projektu obnášet a prodávají je pod cenou: „*Tady je třeba změnit cenovou politiku - proč prodávat projekty nesmyslně pod cenou, což pak vede jen ke všeobecné frustraci zaměstnanců, kteří se na projektu podílí?*“ [vedoucí týmu]. Tím se opět vracíme k manažerským dovednostem, tentokrát ve vztahu ke klientům<sup>59</sup>.

Přímým důsledkem této situace je i další škála týkající se vyváženosti času stráveného v práci a s rodinou, tedy také konceptu work-life balance. Jen 37,8% dotázaných uvedla, že má vedle zaměstnání dostatek času na rodinu, přátele a koníčky (tabulka 19).

<b>Tabulka 19 - Vedle zaměstnání mám dostatek času se věnovat své rodině, přátelům a koníčkům.</b>			
	N	%	Kumulovaná %
Rozhodně souhlasím	3	<b>8,1</b>	8,1
Spíše souhlasím	11	<b>29,7</b>	37,8
Ani souhlas, ani nesouhlas	10	27,0	64,9
Spíše nesouhlasím	8	21,6	86,5
Rozhodně nesouhlasím	5	13,5	100,0
Celkem	37	100,0	

Koncept životní a pracovní rovnováhy zde tedy není příliš efektivně vybalancován a i dle osobních výpovědí zaměstnanců je nesporné, že práce v této firmě jim bere mnoho času, který jim v ostatních oblastech života chybí: „*Občas jsem dost frustrovaná, mám nedostatek času na rodinu a na normální život, a to nepočítám nedostatek feedbacku v práci*“ [řadový zaměstnanec]. Zaměstnanci tedy rozhodně nejsou v této situaci pracovního nasazení zcela

<sup>59</sup> Více o této problematice je zmíněno v rámci modulu týkajícího se vnímáním firmy jako celku.

dobrovolně a množství práce na ně vyvíjí opravdu veliký tlak, což z něj dělá důležitý faktor pracovní nespokojenosti. Zaměstnanci jsou sice na jednu stranu zodpovědní a jsou si vědomí toho, že práce musí být dotažena do konce, současně si ale také uvědomují, že to mnohdy překračuje jejich osobní limity: „*Vedení by se mělo naučit znát, kam člověk může směřovat a čeho může dosáhnout, každý máme své limity*“ [řadový zaměstnanec].

### **Zadání úkolu a kompetence**

Pro efektivní práci pod takovým časovým tlakem je třeba mít především jasně stanovené zadání úkolu. To v realitě potvrzuje pouze 64,9% zaměstnanců. Znamená to tedy, že více jak třetina zaměstnanců vedle stálého pocitu časového nedostatku současně není plně přesvědčená o tom, že jsou jim úkoly zadávány jasně a srozumitelně. To může souviset i s již zmíněným penzem informací k práci, týkající se například problémů mezi týmy navzájem, které na sebe mohou v důsledku stresu začít házet vinu: „*To už potom nezastavíš, místo aby se řešil projekt, tak se přehazuje vina z jednoho na druhého a s tím už nic neuděláš*“ [řadový zaměstnanec]. Nebo chybného přístupu vedoucích projektů, kteří si projekt málo hlídají, a informace o něm se pak tříští: „*Zejména u větších projektů jedna schůzka nestačí, musíme se scházet pravidelně, aby byla práce efektivní*“ [řadový zaměstnanec].

Z tohoto důvodu jsem tento faktor dotazníku ještě rozšířil o tři otázky zaměřené na rozložení kompetencí, protože z pozorování, pilotáže a rozhovoru s vedením jsem usoudil, že je tato otázka ve firmě zásadní. Cílem těchto otázek je analýza toho, zda jsou si zaměstnanci vědomí svých kompetencí a zda nemají pocit, že pracují za někoho jiného, což souvisí s výše uvedenou problematikou mezi týmy. 81,1% dotázaných uvedlo, že dobře znají své kompetence. To je pro orientaci ve vlastní práci a povinnostech důležité a zaměstnanci v tomto ohledu vědí, co mají dělat. To je dobře kontrastní s položkou týkající se reálné práce v rámci těchto kompetencí. Jen 62,2% zaměstnanců uvedlo, že jimi vykonávaná práce je vždy v mezích jejich kompetencí. Dle kvalitativního šetření to může být důsledkem např. nedokonalé týmové domluvy či chybějícího vymezení rolí a toho, kdo za co zodpovídá: „*Některé týmy rády ostatní věci posouvají, protože pro ně nejsou prioritou, nechtějí to dělat nebo je nepovažují za svou kompetenci*“ [vedoucí týmu]. I tak ale zůstává otázkou, kde má tento pocit zdroj, protože ačkoli si téměř 40% zaměstnanců myslí, že dělají i práci nad rámec svých kompetencí, jen 24,3% jich uvedlo, že dělají práci spadající do správy jiných oddělení. To tento problém vysvětluje jen z části. Zbýlá část může být způsobena například již zmíněnou přemírou úkolů, které se distribuují dle potřeby a časových možností. Vzájemnou provázanost položek potvrzují i korelační analýzy, které prokázaly korelace na úrovni 0,3-0,4.

Dle očekávání se tak práce vykonávaná nad rámec kompetencí týká současně těch, kteří dělají práci za jiná oddělení a případně nemají přímo jasno ohledně vymezení svých vlastních kompetencí<sup>60</sup>.

## Charakter práce

Abych lépe identifikoval charakter prováděné práce, uvádím analýzu její psychické a fyzické náročnosti, tedy její variability a povahy. Pokud se týká monotónnosti práce, poskytuje oblast výzkumu trhu velice variabilní náplň, což zaměstnancům svědčí. Dojem, že je práce jednotvárná a monotónní uvedlo jen 10,8% dotázaných, což potvrzují i rozhovory: „*Ta práce je dostatečně pestrá, to mě na tom baví*“ [řadový zaměstnanec]. Vzdor pracovnímu tlaku může být tedy silným pojítkem k firmě alespoň charakter práce, která nabízí dostatek podnětů pro vlastní rozvoj a sebezdokonalování. Ačkoli je třeba si současně uvědomit i silnou variabilitu mezi typem práce jednotlivých týmů, někdo může svou práci považovat za extrémně zajímavou, jiný za rutinní, ale přesto pohodlnou<sup>61</sup>.

I otázka fyzické náročnosti práce je zde zanedbatelná, pouze 13,5% zaměstnanců považuje svou práci za fyzicky náročnou. Tyto výsledky jsou pochopitelné. Z povahy práce, která vyžaduje mimo přesunů v terénu především mentální zapojení jedince, jsou výsledky očekávatelné a můžeme shledat, že fyzická náročnost práce není pro zaměstnance překážkou. To potvrzuje i položka týkající se ergonomie pracovního místa. Pouze 16,2% zaměstnanců uvedlo, že práce vyžaduje setrvávání v nepříjemných polohách. Toto procento pravděpodobně vychází z povahy sedavého zaměstnání u PC, které je ale únosné díky velmi dobrým možnostem, pokud se týká výše zmíněného vlastního designu pracovní doby (pauzy, pohyb etc.). Tyto výsledky potvrzuje i kombinovaná škála fyzické náročnosti práce (tabulka 20).

Tabulka 20 - Škála hodnocení fyzické náročnosti práce					
	N	Minimum	Maximum	Průměr	Směr. Odchylka
Hodnocení fyzické náročnosti práce	37	1,00	5,00	<b>3,8739</b>	,84016
Celkem	37				

Při hodnocení známkou 5 znamenající nejnižší míru fyzické zátěže je zřejmé, že fyzická náročnost práce v této firmě není zásadním problémem v rámci hodnocení pracovní

<sup>60</sup> Analýzu by bylo možné rozšířit o třídění dle týmů, hierarchie pozic nebo pohlaví a pomocí analýzy rozptylu zjistit, která z pracovních složek je tímto faktorem postižená nejvíce.

<sup>61</sup> Pro porozumění těmto nuancím by bylo třeba dodatečných dílčích analýz za jednotlivé týmy.

spokojenosti a loajality. Do této oblasti patří i bezpečnost a ochrana zdraví při práci <sup>62</sup>. Jen 40,5% dotázaných uvedlo, že zaměstnavatel klade velký důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. To je oproti validizačním studiím velmi nízké procento, nicméně bych to vysvětlil tím, že se jedná o práci, která je zaměřená na psychickou zátěž a z toho důvodu nepřikládají zaměstnanci bezpečnostním opatřením důležitost, protože situace jako pracovní úrazy jim v podstatě nehrozí.

Z hlediska závažnosti důležitější výsledky přináší dle očekávání faktor psychické náročnosti práce. Svou práci zde označilo za vyčerpávající 64,9% zaměstnanců. To potvrzují i další škály, celkem 78,4% dotázaných uvedlo, že musí často pracovat pod tlakem termínů a stejné procento, že musí v práci pracovat vysokou rychlostí. Práce v oblasti marketingu a výzkumu trhu tedy žádá po svých vykonavatelích, aby pracovali svižně a pod výrazným tlakem. To zcela logicky vyvolává psychickou zátěž a stres, které pravděpodobně dosahují nekomfortní úrovně a mohou ovlivňovat chybovost při výkonu práce i jeho samotnou efektivitu: „*Poslední dobou mám hodně práce (což většinou bylo součástí mé práce zde), ale buď už jsem stará, nebo zničená, nebo nevím, ale začínám pociťovat stres i fyzicky, občas kvůli práci nespím, i když se snažím si tlak nepřipouštět*“ [odchozí zaměstnanec].

Tuto premisu zmiňuji s ohledem na výše zmiňovaný problém s množstvím úkolů ve vztahu k nedostatku zaměstnanců a času. Současně ji potvrzuje i další faktor, který práci znesnadňuje a to, že 78,4% zaměstnanců uvedlo, že je jejich práce často narušována novými a nepředvídatelnými úkoly. Ačkoli jsou uvedené informace typické pro tento typ agentur, je více než patrné, že množství práce a rychlost jejich změn klade na zaměstnance přehnané nároky z hlediska času i přizpůsobivosti, které nejsou výrazněji kompenzovány, což se může výrazně podepisovat na jejich pracovním nasazení a spokojenosti. Toto zjištění podtrhuje i obecné hodnocení psychické náročnosti práce, kterou za náročnou označilo 81,1% zaměstnanců. I při pohledu na komplexní škálu zaměřenou na psychickou náročnost práce (tabulka 21) vidíme jasný rozdíl oproti té fyzické.

Tabulka 21 - Škála hodnocení psychické náročnosti práce					
	N	Minimum	Maximum	Průměr	Směr. Odchylka
Hodnocení psychické náročnosti práce	37	1,00	3,20	<b>1,8919</b>	,62644
Celkem	37				

<sup>62</sup> Vzhledem k tomu, že byl dotazník tvořen na industriálních podnicích, zahrnuje i položku týkající se přímo zdravotních rizik, proto jsem ji jako irelevantní vyřadil a ponechal jen obecnou položku týkající se BOZP.

Při hodnocení 1 znamenající nejvyšší míru psychické náročnosti škála nabývá průměrné hodnoty 1,89, což je v průměru vyšší než u standardizačních studií (o 0,5). To jen potvrzuje premisu o vysoké náročnosti práce, která tak klade na zaměstnance vysoké požadavky a dostává je zejména kvůli časovému penzu a nepředvídatelným úkolům pod tlak. Náročnost práce je tak dalším faktorem výrazně ovlivňujícím pracovní spokojenost. Zaměstnanci jsou sice díky své povaze a charakteru tohoto typu práce na tlak zvyklí a svým způsobem je to jedna z věcí, co je na práci baví, protože rádi pracují pod určitým tlakem: „*Nejlépe se mi dělá lehce pod tlakem nějakého termínu, ale nic se nesmí přehánět*“ [řadový zaměstnanec]. Nicméně by tento faktor neměl ovlivňovat efektivitu práce a požitky z ní, což se ale v tomto případě často stává.<sup>63</sup>

### **Vybavení a podmínky práce**

Pokud se týká vybavenosti pracoviště, jsou zaměstnanci spokojení. Celkem 81,1% dotázaných uvedlo, že má k dispozici dostatečné vybavení k práci, což odkazuje na adekvátní vybavenost firmy z hlediska technologického i materiálního. To se týká i rušivých vlivů z okolí, místnosti jsou dobře osvětlené a klimatizované. Zaměstnanci mají také k dispozici základní erární vybavení jako je například káva. To ostatně podporuje i hodnocení dané položky u škály Q12, pouze jeden ze třinácti dotázaných uvedl, že nemá materiál a vybavení k výkonu své práce. Z doplňujících komentářů se zdá, že jedinou bariérou je v tomto ohledu hluk, který je přirozeným důsledkem řešení designu místností a nutnosti kooperace: „*Pro podání nejlepšího výkonu potřebuju co nejméně stresující prostředí, tzn. místo v kanceláři, kde se při telefonátech jeden přes druhého nepřekřikujeme*“ [řadový zaměstnanec]. To lze řešit například většími možnostmi práce doma, aby měli tímto postižení zaměstnanci více klidu na zpracovávání projektů.

### **6.6.8 Pracovní angažovanost**

Zvláštní skupinou faktorů jsou ty týkající se přímo vztahu a identifikace s prací. Ten souvisí s uvedenými očekáváními a potřebami zaměstnanců, respektive s tím, do jaké míry se tato očekávání ohledně podoby práce, která byla nastíněna výše, setkávají s realitou. Stejně tak sem patří i otázka osobního vztahu k práci a identifikace s jejími hodnotami.

Jedním z projevů tohoto faktoru může být i množství vykonávané práce. V rámci dotazníku 81,1% zaměstnanců uvedla, že pro svého zaměstnavatele dělá výrazně více, než

---

<sup>63</sup> Analýzu by bylo možné doplnit také pohledem skrze specializace konkrétních týmů, případně i mapou psychické a fyzické náročnosti práce dle dotazníku VÚPSV.

musí, což sice koresponduje se standardizační studií, ale nabízí se otázka, do jaké míry je toto sebeobětování se dobrovolné a tudíž, do jaké míry se podobá pracovní angažovanosti. Z analýzy otevřených otázek zároveň vyplývá, že zaměstnanci tráví týdně v zaměstnání v průměru o 3,5 hodiny déle, než jim ukládá pracovní doba. S ohledem na již zmiňovanou pracovní zátěž je proto nesporné, že množství práce, které musí zaměstnanci zvládat je mnohem vyšší, než by očekávali a chtěli. Situaci ukazuje i opačně škálovaná položka (tabulka 22), která potvrzuje poměrně vysoký podíl nadbytečné práce pro zaměstnavatele. Dokonce jen 2,7% zaměstnanců uvedla, že pro firmu dělá jen to, co je nezbytně nutné<sup>64</sup>. Práce nadplán je zřejmě v tomto pracovním prostředí zcela běžná.

Tabulka 22 - Pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytně nutné.			
	N	%	Kumulovaná %
Spíše ano	1	2,7	2,7
Spíše ne	12	<b>32,4</b>	35,1
Rozhodně ne	24	<b>64,9</b>	100,0
Celkem	37	100,0	

Dotazník VÚPSV tuto otázku spojuje s pracovní angažovaností (k té se ještě dostanu v rámci analýzy Utrechtské škály), což by odpovídalo její vysoké míře. Nicméně je třeba se na výsledek dívat perspektivou zaměstnanců. Zaměstnanci nemají na práci dostatek kolegů, času, a zanedbávají kvůli ní ostatní životní oblasti. Tomu odpovídá i vynucené množství přesčasů, protože termíny zkrátka z finančního hlediska nedovolují zaměstnancům práci opustit, takže v práci zůstávají déle anebo si ji nosí domů. Z tohoto důvodu si myslím, že se o angažovanost v pravém slova smyslu nejedná, protože vedle faktorů jako je již zmíněná variabilita práce, nebo její zajímavost, na kterou se zaměřím nyní, existují i její negativní stránky, které vnitřní motivaci narušují. Zda je tedy práce pro zaměstnance naplňující jejich očekávání a tak i blížící se pocitu pracovní angažovanosti pomáhají pochopit následující položky týkající hodnocení práce ve vztahu k pracovní motivaci.

Tento aspekt týkající se ve své podstatě vnitřních pohnutek k práci sytí celkem tři položky, které společně vytváří kombinovanou škálu vnitřní motivace zaměstnanců (tabulka 23). Při hodnocení škály hodnotou 1 znamenající nejvyšší míru vnitřní motivace, podtrhuje průměrná hodnota 2,45 výše nastíněný podnět ohledně kolísavé hodnoty tohoto faktoru u zaměstnanců ve firmě.

<sup>64</sup> V dotazníku figuruje jako jednodimenzionální škála, nicméně pro potřeby výzkumu byla rozdělena na dvě samostatné otázky, aby mohla být realizována ve zvoleném elektronickém prostředí.

Tabulka 23 - Škála vnitřní motivace zaměstnanců					
	N	Minimum	Maximum	Průměr	Směr. Odchylka
Vnitřní motivace zaměstnanců	37	1,00	4,33	<b>2,4505</b>	,95973
Celkem	37				

Pokud tedy budu hodnotit vnitřní motivaci k práci jako faktor ovlivňující ochotu čelit výzvám, produktivitu, kreativitu, efektivitu zužitkování svého potenciálu a tedy všeobecně ovlivňující pracovní spokojenost a loajalitu, pohybuje se firma i v porovnání se standardizačním vzorkem ve středních hodnotách a tedy v průměru. To reflektuje i část vedení, která si potřebu více motivovat zaměstnance sama uvědomuje: „*Musíme zapracovat na motivaci zaměstnanců - někteří zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni (a tím nemám na mysli jen finance)*“ [člen vedení]. Zaměstnanci jsou tedy k práci vázáni možná spíše povinností než vnitřním vztahem k ní. To současně také dokresluje nastíněnou premisu ohledně charakteru pracovní angažovanosti. Abychom pochopili, co narušuje vztah zaměstnanců k práci v jinak velice dynamickém a kreativním prostředí, musíme se podívat do analýzy dílčích škál.

První z nich se týká zajímavosti práce. Jen 62,2% dotázaných uvedlo, že je pro ně jejich práce zajímavá a podnětná. To je s ohledem na pestrost a variabilitu práce poněkud zarážející. Navíc z výše uvedených informací i rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci pracují rádi a práce je baví: „*Práce mě baví, vyhovuje mi její pestrost, témata, se kterými přijdu do kontaktu*“ [řadový zaměstnanec]. To ale očividně neznamená vše. Původní předpoklad, že podstata práce v oblasti výzkumu trhu, která je proměnlivá, dynamická a plná nových a stále se měnících podnětů, stačí sama o sobě k uspokojení zaměstnance, tak úplně neplatí, protože více jak třetina zaměstnanců není plně přesvědčena o tom, že je práce dostatečně zajímavá, což může ovlivňovat silným způsobem i jejich vztah k ní. Silným faktorem je zřejmě i zkušenost prací zprostředkovaná: „*Věděl jsem, že mi ta firma přinese ty zkušenosti a proto jsem dělal práci, která sice nebyla komfortní, ale posune mě někam dál*“ [odchozí zaměstnanec]. Pokud ale zaměstnanec tuto perspektivu ztratí, i přes vysokou variabilitu projektů je docela možné, že se časem práce ustálí v jakési rutině, nebo že je dobrý pocit z práce limitován tím, že je dělána pod tlakem a tudíž si ji zaměstnanci nemohou užít do takové míry, jako by chtěli, protože na její kvalitní odvedení nemají čas, čemuž odpovídají i podobné skóry napříč všemi týmy, jejichž náplň práce se diametrálně liší.



Práce není zcela naplňující ani z hlediska seberealizace. Jen 51,4% zaměstnanců uvedlo, že jim tato práce dává pocit osobního úspěchu. To lze interpretovat buď tak, že práce je pro zaměstnance určitou povinností, která ale nemá žádný výrazný přesah do jejich osobních hodnot z hlediska hodnocení prospěšnosti nebo vlastního úspěchu, anebo může také souviset s tím, že tato práce neumožňuje svým zaměstnancům se dostatečně seberealizovat<sup>65</sup>. To dobře podtrhuje i poslední položka týkající se užitečnosti práce. Jen 43,2% dotázaných uvedlo, že jim daná práce připadá užitečná. Toto zjištění je možná ještě závažnější, než ta předchozí, protože indikuje fakt, že zaměstnanci mohou mít problém se s prací potřebným způsobem identifikovat, protože jim připadá málo smysluplná. Z rozhovorů vyplývá, že svou roli může sehrávat povaha práce samotné, na jedné straně je veliká variabilita projektů a tedy i prostředí, do kterých zaměstnanci získávají vhled, na té druhé je samotné využití výsledků: „*Někdy si uvědomím, že to, co dělám, vlastně jen pomáhá velkým firmám vydělávat na běžných lidech, chtěla bych dělat něco prospěšnějšího*“ [řadový zaměstnanec].

### Výsledky Utrechtské škály pracovní angažovanosti

Poslední částí tohoto modulu je analýza Utrechtské škály pracovní angažovanosti. Analýzu jsem provedl dle manuálu a s rozdělením na tři složky, ze kterých se angažovanost skládá tak, jak bylo uvedeno v teoretické části práce. Výstupem jsou tedy čtyři skóry, jeden komplexní a tři dílčí<sup>66</sup> vytvořené za pomoci všech 17 položek v rámci použité kompletní UWES škály. První tabulka, kterou uvádím, se týká komplexního skóru za všechny položky dohromady (tabulka 24).

Tabulka 24 - Pracovní angažovanost					
	N	Minimum	Maximum	Průměr	Směr. Odchylka
Pracovní angažovanost	37	0,24	6,00	<b>3,0700</b>	1,08029
Celkem	37				

V rámci průměrného skóru za všechny položky škály, které se zaměřují na pocity a emoce spjaté s výkonem pracovní činnosti, dosáhli zaměstnanci firmy skóru 3,07. S ohledem na nejvyšší možnou míru angažovanosti v podobě skóru 6 spadá dle původních norem i norem vzniklých na základě výzkumů v ostatních evropských zemích toto skóre na hranici mezi průměrným a nízkým skórem. Dánský průměr se dle norem pohyboval na úrovni 3,82 a

<sup>65</sup> Více o možnost vlastního rozvoje skrze práci viz modul týkající se hodnocení firmy jako celku.

<sup>66</sup> Porovnání vůči existujícím normám, které bohužel neobsahují českou verzi, udávám ve formě komparace s normami evropskými, které jsou v rámci manuálu uvedeny. Více viz diskuze.

v ostatních evropských zemích dokonce na úrovni 4,10<sup>67</sup>. Můžeme tedy konstatovat, že emoční svázanost zaměstnance s prací, která má přímou souvislost s pracovní spokojeností zaměstnanců je zde na hraniční až podprůměrné úrovni. To může být způsobeno například náročností práce, tlakem termínů nebo nesouladem osobních hodnot s tím, jaké hodnoty s sebou nese práce samotná (např. pocíťovaná smysluplnost práce). To lze potvrdit i skrze nejslabší položky. Nejméně zažívané pocity se týkají dobrého pocitu z toho, co dělám, a pocitu splynutí se svou prací ve smyslu souznění hodnot. Naopak nejsilněji se u zaměstnanců projevují pocity spojené s rychlostí plynutí času při práci, intenzivností práce a schopností zvládat a odolávat situacím, kdy věci nejdou podle plánu. To ostatně podporuje základní charakteristiky práce nastíněné výše.

V tabulce níže (tabulka 25) uvádím také výsledky dílčích škál energičnosti, hrdosti a pohlčení (vigor, dedication, absorption).

Tabulka 25 - Dílčí faktory pracovní angažovanosti					
	N	Minimum	Maximum	Průměr	Směr. Odchylka
Energičnost	37	0,17	6,00	<b>3,0045</b>	1,16169
Hrdost	37	0,00	6,00	<b>3,2432</b>	1,25622
Pohlčení	37	0,17	6,00	<b>2,9910</b>	1,17323
Celkem	37				

Jako nejsilnější dílčí faktor se ukázala hrdost se skórem 3,24. Ačkoli je toto skóre nejvyšší, stále spadá v porovnání s manuálovými normami, které uvádí průměrný skór 3,91 a v evropském vzorku dokonce 4,33 do slabšího průměru. Zdá se tedy, že při vnímání práce hraje významnou roli její obtížnost, práce je pro zaměstnance výzvou a o to více zaměstnance těší, když dokáží dosáhnout určených cílů. Obecně ale nepřináší zaměstnancům takový pocit hrdosti na to, co dělají, jako je tomu v evropském průměru. Faktorem s druhým nejvyšším skórem je energičnost. Skór 3,00 je oproti průměrným hodnotám 3,99 v dánském originálním výzkumu a 4,24 v evropském průměru opět podprůměrnou hodnotou. Lze tedy usuzovat na to, že je práce spíše vysilující, než aby zaměstnance výrazným způsobem motivovala a hnala kupředu. Ačkoli tedy zaměstnanci prokazují značnou odolnost vůči stresu, je jeho míra příliš vysoká na to, aby fungoval pozitivně. V případě faktoru pohlčení dosáhla firma skóru 2,99. Ačkoli je tento faktor nejslabším i dle norem, v původním vzorku 3,56 a v evropském průměru 3,77, i zde je hodnota ve slabším průměru. To lze interpretovat tak, že zaměstnanci v

<sup>67</sup> Data uvedená v rámci manuálu UWES na vzorku z evropských zemí (N=12 161).

této firmě jsou sice pohlceni svou prací, ale spíše proto, že to práce vyžaduje, nikoli proto, že by s ní byli nějak více osobně svázáni.

Obecně tedy můžeme říct, že osobní spojení s prací skrze pocity štěstí, radosti a splnění v podobě pracovní angažovanosti jsou zde na mírně podprůměrné úrovni a práce sama tak není tím nejsilnějším faktorem, který by zaměstnance vázal k práci v této firmě a který by je naplňoval pocity spokojenosti nebo je činil k práci více loajální. Práce sice dokáže být zajímavá a nabídnout hodně nového k učení, nefunguje však jako výraznější pouto k organizaci<sup>68</sup>.

## 6.6.9 Vnímání firmy jako celku

Do tohoto modulu řadím hned několik dílčích složek. První z nich se týká možnosti vlastního rozvoje, o kterých bylo již hovořeno výše, a s nimiž souvisí i možnosti vzdělávání. Dalším prvkem je zájem o zaměstnance, ale nikoli na úrovni nadřízených, nýbrž celého vedení firmy. Částečně sem patří také vnímání spravedlnosti, jež bylo zmíněné v samostatné kapitole, obecně vnímání image firmy a samozřejmě i pracovní loajalita v podobě závazku a osobní identifikace s organizací.

## Osobní a profesní růst

Důležitým faktorem pracovní spokojenosti je možnost vlastního rozvoje. Již výše jsem uvedl, že orientace na profesní růst zaměstnanců je nejslabším článkem manažerských dovedností vedoucích týmů, což není příliš kompatibilní s potřebami zaměstnanců, kteří tyto potřeby rozvíjet chtějí. Zde bych tuto problematiku prohloubil ještě o pozadí z hlediska možností, jaké firma v tomto ohledu nabízí. Obecně tento faktor hodnotí kombinovaná škála shrnující podmínky profesního růstu ve firmě (viz tabulka 26).

Tabulka 26 - Škála hodnocení podmínek profesního růstu					
	N	Minimum	Maximum	Průměr	Směr. Odchylka
Podmínky profesního růstu	37	1,00	4,00	<b>2,5027</b>	,80086
Celkem	37				

Při průměrném hodnocení jedna znamenající naprostou spokojenost s podmínkami poukazuje skóre 2,5 na slabší zvládnutí tohoto aspektu a to i přesto, že je tento výsledek na úrovni standardizačních studií. Protože na rozdíl od oblasti průmyslové považují za nutné, aby

<sup>68</sup> Analýzu by bylo možné ještě rozšířit o třídění dle týmů nebo analýzu na čistě individuální úrovni.

v oboru marketingu, kde (jak bylo uvedeno výše) jsou zaměstnanci vnitřně silně motivováni růst a zlepšovat se, tyto možnosti existovaly ve větším rozsahu.

Pokud jsem se zaměstnanců tázal na obecné klima ve firmě ve vztahu ke školení a profesnímu růstu, uvedlo pouze 40,5% dotázaných, že firma poskytuje dobré příležitosti ke vzdělávání a školení. Současně je třeba ještě vnímat i to, že téměř 30% z nich volilo odpověď „spíše souhlasím“, dá se tedy říct, že téměř 90% zaměstnanců není plně přesvědčeno o těchto kvalitách svého zaměstnavatele, což potvrdily i rozhovory: „*Když už tu ty možnosti nejsou, tak ať aspoň dávají příspěvek na vzdělávání, je to důležité pro vlastní rozvoj, přičemž to, co se člověk naučí, může pak použít v práci*“ [řadový zaměstnanec]. Firma zřejmě příliš nechce tímto směrem investovat a s ohledem na charakter jejích zaměstnanců, kteří jsou aktivní, mladí a touží pracovní i kariérně růst, působí proto tento faktor jako určitá blokáda.

Situaci svým způsobem doplňuje systém, který bych nazval „zaříd’ se, jak potřebuješ“, který je dle výpovědí z rozhovorů vystavěn na tom, že zaměstnavatel spoléhá na proaktivitu zaměstnanců a sám se o ně proto tolik nestará: „*Celkově mi přijde, že pokud si nepřijde zaměstnanec s nějakým návrhem své motivace a rozvoje sám, ničeho se nedočká. Toto by však nemělo ležet jen na bedrech zaměstnance*“ [řadový zaměstnanec]. Ono to sice může podporovat pocit autonomie, na druhou stranu to ale také může provokovat pocit nezájmu o zaměstnance a to obzvlášť, když musí toto sebezdokonalování zvládat ve svém volném čase a na vlastní náklady, jak bylo zmíněno v rámci benefitů na příkladu anglického jazyka. Možnosti tu tedy očividně jsou, ale zaměstnanci se o ně musí zpravidla po všech stránkách postarat sami. To je na druhou stranu v souladu se snahou dávat zaměstnancům co možná nejvíce autonomie a někdo se tímto způsobem učí rád: „*Mně to třeba vůbec nevadí, co potřebuju, mě tu naučí někdo interně, je to levnější a pro firmu efektivnější*“ [řadový zaměstnanec]. Nicméně i tak jsem s ohledem na výsledky výzkumu přesvědčen, že možnosti a iniciativa na straně vedení by měly být vyšší.

S tím souvisí i to, jak zaměstnanci vnímají své působení ve firmě z hlediska učení se a současně i zúčtování svých schopností. Jen 51,4% dotázaných zaměstnanců uvedlo, že má při své práci dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností. To alespoň částečně potvrzuje premisu o tom, že firma ponechává iniciativu na straně zaměstnanců a o jejich rozvoj se příliš nezajímá. Případně tu také pro tento rozvoj nemusí být prostor, protože je vše obětováno pracovnímu nasazení, nicméně jeho nedostatek si zaměstnanci i jejich vedoucí jednoznačně uvědomují: „*Co změnit... no tak určitě by měly přibýt možnosti vzdělávání a odborného růstu, protože to tu chybí*“ [vedoucí týmu]. S tím se pojí ještě jeden

aspekt a to již zmíněné využití svých znalostí v rámci práce. Jen 59,5% zaměstnanců uvedlo, že mohou při práci plně využít svých schopností a dovedností. To znamená, že více jak 40% dotázaných zažívá během působení ve firmě alespoň do jisté míry pocitu nevyužití svého potenciálu, což může být frustrující a může to samozřejmě narušovat i pracovní spokojenost. To ostatně potvrzuje i komentovaný výstup z položek škály Q12. Jen 5 ze 13 dotázaných souhlasilo s tím, že má v práci prostor dělat to, co umí nejlíp: „*To je otázka, dle ostatních nebo mé role tady asi ano, ale pokud jde o to, co si myslím já, tzn., dál se rozvíjet, tak to spíše ne*“ [řadový zaměstnanec].

Ačkoli tedy zaměstnanci mají potenciál, který by chtěli využít, firma jim k tomu zřejmě nedává dostatek možností a současně se ani příliš nestará o to, aby se rozšiřoval. Zdá se, že spíše spoléhá na to, že si zaměstnanci se zvyšováním své kvalifikace poradí sami. To může být efektivní pro nezkušené nováčky, pro které je všechno nové, zajímavé a berou pozitivně všechny možnosti, jak se přiučit něčemu novému, neboť práce zde je v rámci osobního rozvoje velmi bohatá na podněty: „*Hodně jsem se toho tady naučil a každý den pro to mám možnosti, dozvídám se nové věci, učím se myslet za roh atd.*“ [řadový zaměstnanec], Nicméně odbornější přístup v tomto ohledu zaostává. Navíc s postupem času samozřejmě hrozí, že se toto penzum vyčerpá a firma již nebude mít co dál zaměstnancům nabídnout a ti ji opustí: „*Víš co, tady ani tak nejde o nějaké neshody, ale spíš o to, že už mi nemají co dát, není kam se posouvat...*“ [odchozí zaměstnanec].

Není to tedy jen o manažerských dovednostech nadřízeného, které jsem zmiňoval dříve, ale také z velké části o firmě jako celku. Na druhou stranu se ale možná jedná i o jistý záměr, firma patrně nechce vynakládat investice na kvalifikované odborníky, zaměstnanci se přijímají mladí, učí se z vlastních zdrojů a iniciativy a když toto penzum vyčerpají, odchází, s čímž se počítá: „*Tak to je v podstatě ten koncept, přijímat mladé kreativní lidi, kteří jsou tvořiví a mají co nabídnout a když se nasytí, tak se posunou zase jinam...*“ [člen vedení]. To může být sám o sobě velmi funkční model. Pro firmu je to lepší, než platit zkušeného odborníka a obě strany dostanou, co potřebují, takže nikdo netratí. Problém ale vidím v tom, že při snaze dostat firmu na nadnárodní úroveň je tohle neudržitelné a uvědomují si to i sami zaměstnanci: „*Tady budou muset přijít větší investice do zaměstnanců, abychom si udrželi odborníky a specialisty, kteří to potáhnou*“ [vedoucí týmu]. Tím se opět vracíme k otázce financí, která je ve firmě po všech stránkách klíčová.

Ostatně i sami zaměstnanci, kteří firmu opouští, se shodují, že se ve firmě naučili nespočet nových věcí, které zužitkují na dalších pozicích, které jim přinesou víc: „*Naučil*

*jsem se tu toho nespočet, ale to finanční ohodnocení je prostě nedostačující a navíc je třeba růst zase trochu jiným směrem, a mít na to větší klid*“ [odchozí zaměstnanec]. Práce je tedy vysoce podnětná a nabízí hodně prostoru, pokud se týká učení se základním dovednostem v oblasti výzkumu trhu, jako je vhléd do problémů, komunikace nebo psaní zpráv. Současně je ale také nutné zohlednit fakt, že náplň práce se tím od týmu liší, každý může mít ohledně rozvoje jiné preference. Někdo míří za růstem a ziskem, jiný může zase chtít co možná nejkreativnější práci a jiný se bude dobře cítit v rutíně<sup>69</sup>. A v tom vidím problém, protože firma již nemá charakter té, kde všichni dělají všechno, ale je tu mnohem víc lidí, kteří rozvoj v rámci své specializace potřebují a tento systém „zaříd se sám“ už se tu nezdá být efektivní. Navíc je velice spekulativní, jak bude funkční do budoucna, protože pokud chce firma nadále růst a konkurovat gigantům ve výzkumu trhu, bude muset v tomto ohledu dojít ke změnám.

### Školení a vzdělávací akce

Výše zmíněný blok bych ještě doplnil reálnými možnostmi vzdělávání v této firmě. Výše bylo nastíněno, jak moc se firma, vedení a nadřízení starají o rozvoj svých podřízených. A dle výsledků je zřejmé, že má firma v tomto ohledu prostory pro zlepšení zejména, pokud se iniciativy a možností na její straně týká. Zde uvádím dvě položky zaměřené na frekvenci a efekt případných školení, která byla nebo jsou firmou reálně realizována. 51,4% zaměstnanců uvedlo, že se v posledním roce zúčastnili nějakého školení či vzdělávací akce (tabulka 27).

Tabulka 27 - Absolvoval/a jste v uplynulých 12 měsících nějaké školení/vzdělávací akci organizované/zprostředkované Vaším zaměstnavatelem?			
	N	%	Kumulovaná %
Ano	19	51,4	51,4
Ne	17	45,9	97,3
Nevím	1	2,7	100,0
Celkem	37	100,0	

To je více jak polovina firmy, což nepůsobí špatně, i když s ohledem na rozvoj a dynamiku tohoto pracovního odvětví a stejně tak i nároky kladené na zaměstnance, je třeba chápat toto procento jako hodnotu podprůměrnou. K tomu je ale na druhou stranu nutno zohlednit další položku, 88,9% z těch, kteří nějaké školení v minulosti absolvovali, jej považovala za užitečné, což je na úrovni výsledku standardizačních studií a znamená to, že i když školení není tolik, bývají zpravidla efektivní. Zdá se tedy, že možnosti vzdělávání a

<sup>69</sup> Analýzu by bylo možné rozšířit o typologie založené na týmovém nebo individuálním srovnání. Manuál VÚPSV nabízí i typologii zaměstnanců dle jejich angažovanosti z hlediska rozvoje.

školení ve firmě sice existují, ale patrně ne pro všechny a ne za stejných podmínek, někdo tu možnost nemá, jiný si ji vyžádá a třetí ji dostane povinně, z čehož může pramenit například i hodnocení jejich užitečnosti. To ostatně potvrzuje i kvalitativní sonda.

Ukazuje se, že školení si obvykle pořádají týmy buď na vlastní pěst: „*Tady se spíš vzdělávají zaměstnanci mezi sebou, nebo si to pořeší nějak v rámci týmu*“ [řadový zaměstnanec]. Anebo dle regulí a pod záštitou firmy, což ale není tak časté. Navíc se to často týká jen vedoucích projektů, kteří zajišťují prodej, nebo případně i těch týmových, ale ani to není stoprocentní: „*Tady toho chybí víc, školení obchodní komunikace, školení a praktické využití dalších výzkumných metod a technik. Seminář o nových technologiích užívaných ve výzkumu i jinde - pokud se chceme posouvat více k technologické firmě, tak to považuji za nezbytné*“ [vedoucí týmu]. Firma by tedy měla zvážit rozsáhlejší působení v oblasti rozvoje, čehož může dosáhnout různě. Pokud chce začít rozvojem těch, kteří zajišťují chod a profit projektů, nevidím v tom problém, musí ale současně těm ostatním poskytovat prostředky, aby se i oni například v rámci svých týmů mohli dále vyvíjet a zlepšovat, aniž by je to stálo pracovní čas i peníze.

### Vedení firmy a zájem o zaměstnance

Tato sekce funguje jako doplnění výše uvedeného z hlediska globálního pohledu na firmu jako celek a toho, jak její vedení se zaměstnanci jedná a jak firmu řídí. To obsahuje například otázky týkající se naslouchání tomu, co zaměstnanci chtějí a říkají. Zatímco u přímých nadřízených jsem registroval 89,2% spokojených zaměstnanců v oblasti vyslyšení jejich názorů, na obecné úrovni vedení firmy je tento výsledek mnohem slabší (tabulka 28).

Tabulka 28 - Naše firma vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců.			
	N	%	Kumulovaná %
Rozhodně souhlasím	6	16,2	16,2
Spíše souhlasím	12	32,4	48,6
Ani souhlas, ani nesouhlas	14	37,8	86,5
Spíše nesouhlasím	5	13,5	100,0
Celkem	37	100,0	

Pouze 48,6% dotázaných uvedlo, že firma vynakládá dostatečné úsilí na to, aby získala přehled o tom, co si zaměstnanci o své práci a firmě jako celku myslí a jen 16,2% z nich je o tom přesvědčeno zcela. Ačkoli je tento výsledek o zhruba 10% vyšší než u standardizační studie, považují jej s ohledem na potřeby seberealizace zaměstnanců firmy za

nedostatečný. Zdá se tedy, že na úrovni top managementu firmy je zájem o zaměstnance minimální a to jak z hlediska osobního, tak i profesního rozvoje. To koneckonců dobře dokreslují již zmíněné názory získané rozhovorem, které se týkaly možností rozvoje, informovanosti, zpětné vazby, úlev s ohledem na pracovní vytížení nebo i přímo těchto spokojenostních dotazníků: „*Oni si vyberou, co chtějí a nechtějí říct, navíc se to vyplňuje hrozně neanonymně, takže lidi kritické věci radši vynechají. Pak přijdou na celofiremní schůzku a řeknou, že je z první otázky jasné, že jsme spokojeni a víc je to nezajímalo, tak to je pro mě jasný signál, že se jim na to příště vykašlu, protože je to k ničemu...*“ [řadový zaměstnanec]. Pocit nedostatečné zpětné vazby nebo zájmu je tedy na úrovni vedení opravdu silný.

Vedle podpory, zájmu a možností rozvoje byla položena také otázka, která hodnotila vedení firmy na úrovni top managementu. Jen 62.2% dotázaných označila firmu za dobře řízenou, což je lehce pod průměrem validizačních studií (o 9%). Je tedy zřejmé, že od vedení takto dynamické firmy vyžadující jasný směr, flexibilitu, efektivitu a dobré rozhodování očekávají zaměstnanci více. Toto tvrzení lze podložit i rozhovory z kvalitativní části: „*Mají své zažitě principy a těch se drží, ale neuvědomují si, že už tady nemají jen deset lidí*“ [řadový zaměstnanec]. Svou roli zde tedy sehrává rychlý vývoj firmy i jejího prostředí a nutnost na to reagovat, to se týká i zmiňované nutnosti začít se soustředit na odborníky. Zaměstnanci mají očividně pocit, že se firmě příliš nedaří tento přechod od podoby malé rodinné firmy ke středně velké, kterou už je nutné řídit jiným způsobem.

### **Image a prestiž firmy**

Zde bych se v krátkosti vyjádřil k image analyzované firmy. Ačkoli otázka týkající se deskripce a vnímání image nebyla přímo součástí kvantitativní části dotazníku, byla obsažena v otevřených otázkách a samozřejmě také hloubkových rozhovorech. Respondenti byli tázáni jednak na to, jak se dle nich firma snaží navenek působit, jak se jí to reálně daří a s jakými hodnotami si působení v ní a její práci v podobě výstupů nejvíce spojují.

V první řadě je patrné, že image nepůsobí příliš konzistentně. Firma se na jednu stranu snaží drát kupředu technologicky, aby dohnala větší a ostřílenější konkurenci, s čímž souvisí i dojem profesionála a stejně tak ostříleného matadora na poli výzkumu trhu: „*Snaží se prezentovat jako inovativní, flexibilní a dynamická...*“, „*...jako inovativní firma s profesionálním přístupem*“ [řadový zaměstnanec]. Na tu druhou se jí to ale nestoprocentně daří, protože jako své přednosti například na poli technologií prezentuje věci, které tak



inovativní nejsou: „*Prezentujeme se jako firma využívající aktivně technologické novinky a vychytávky. I když jsou to činnosti, ve kterých vychytávku vychytáváme několik let poté, co to vychytala konkurence*“ [vedoucí týmu]. Stejně tak ne vždy je brána jako ten největší profesionál: „*Je podle mě vnímaná jako menší firma, která je flexibilní, ale nedosahuje takových kvalit jako větší firmy na trhu. Nemá tolik inovací, nemá takový šmrnc, nepůsobí tolik odborně...*“ [řadový zaměstnanec].

To však plně nahrazuje svou poctivostí a méně formálním přístupem, který není ve výzkumu trhu tak častý a tudíž pro firmu specifický. V rámci tohoto přátelského přístupu se staví do role partnera svých klientů, kterým s čímkoli pomůže: „*Prezentuje se jako poctivá a otevřená firma...*“, „*...jako client-friendly, přizpůsobivá, vše na míru dle vašeho přání*“ [členové vedení]. V rámci vysoké přizpůsobivosti je její doménou v očích zaměstnanců také kvalita zpracování projektů a s tím spojená kuráž troufnout si i na náročnější úkoly: „*Jsme ti, co dokáží zvládnout těžký úkol v nekomfortních podmínkách...*“, „*...konzultant s dobrým řemeslným zpracováním*“, „*...firma se zkušenostmi, která umí dodat kvalitu*“ [řadový zaměstnanec]. Nicméně právě snaha vyhovět a udělat věci co nejkvalitněji a na přání klienta způsobuje, že se firma sama dostává do obtížných situací, které pak musí obtížně řešit a vysvětlovat: „*Odvádí kvalitní práci, ale často nabízí víc, než dokáže splnit...*“ [řadový zaměstnanec]. To může souviset i s takto vytvářeným časovým tlakem, o kterém bylo hovořeno v rámci charakteristik práce: „*Pro nás je typická férovost, důvěryhodnost, dodáme vám to možná pozdě, za to ale správně*“, „*Jsme ti s nízkou cenou, co mají často skluz*“ [vedoucí týmů]. Zaměstnanci mají očividně pocit, že je pro firmu typické prodávat projekty pod cenou, což také zamezuje kompenzaci času stráveného na práci: „*Pro každého udělá první poslední, i když často neví jak, a náklady jsou příliš vysoké*“ [řadový zaměstnanec]. A zároveň si spolu s tím uvědomují i určitý ostych vedoucích projektů vystoupit proti klientovi a vytvořit určité meze, za které se nelze postavit.

Prezentace firmy směrem na trh je tedy chápána formou určité nekonvenčnosti, vysoké kvality provedení a konzultantského a partnerského vztahu s klienty, který je ale často narušován tím, že na sebe firma bere břemena, která nedokáže zvládat. Vedle této charakteristiky je třeba vnímat i působení firmy směrem dovnitř: „*Vůči klientům se firma prezentuje jako jeden z hlavních hráčů na poli výzkumu trhu, jako solidní firma s dlouholetou zkušeností, jako rovnocenný partner a poradce. Vůči zaměstnancům se firma prezentuje jako firma s rodinným zázemím a s mladým kolektivem, kde se nově příchozí mohou hodně naučit a získat zkušenosti*“ [člen vedení]. Je zřejmé, že poznatky vycházející z kvantitativní studie do

značné míry souzní i s představami zaměstnanců ohledně firemní image. Je to moderní inovativní firma pro mladé, kde se mohou naučit mnoho nového. Ostatně mezi hodnoty spojované s firmou byly řazeny nejčastěji: vztahy, rodinný přístup a přátelství, také mládí, aktivita a dynamika, ale i chaos a intenzita práce. Z hlediska vystupování mimo firmu potom již zmiňovaná kvalita, flexibilita, spolehlivost a pečlivost.

Jako silná stránka firemní image se tedy jeví představa rodinného prostředí, která má co předat a svým přátelským přístupem dokáže se svými zaměstnanci překonat i ty nejtěžší překážky. Směrem ven z firmy už je situace v rámci konzistence image horší. Zaměstnanci vlastně nedokážou jasně identifikovat, kam firma směřuje, nebo co představuje: „*Já vlastně nevím, vidím nás jako menší českou firmu se zaměřením na kvalitu sběru dat, ale jinak je to firma absolutně nevyprofilovaná...*“, „*Naši firmu si představuji jako někoho naprosto rozlitaného, kdo nemá jasnou koncepci a skáče od jednoho k druhému, ale stále ještě nenašel, kde se usadit*“ [řadoví zaměstnanci]. Tento fakt může velice komplikovat snahu identifikovat se s firmou, na což se zaměřím v další kapitole.

## Pracovní loajalita

Poslední část obnáší analýzu položek týkajících se identifikace s firmou, loajality a pracovního závazku. Konkrétně otázka pracovního závazku bude analyzována zvlášť skrze vybranou dílčí škálu utvořenou z původního dotazníku OCQ. Nicméně, i jádrový dotazník obsahuje kombinovanou škálu zaměřenou na identifikaci zaměstnance s organizací, tedy i loajalitu (tabulka 29).

Tabulka 29 - Škála identifikace s organizací					
	N	Minimum	Maximum	Průměr	Směr. Odchylna
Identifikace s organizací	37	1,00	3,50	<b>2,1486</b>	,75337
Celkem	37				

Při hodnocení 1, jako největší míry identifikace s firmou, spadá hodnocení 2,15 do průměru a to i v rámci validizačních studií. Znamená to tedy, že zaměstnanci souzní s některými hodnotami, které firma vyznává, ale současně je tu i několik aspektů, které jim brání k firmě plně přilnout, což může být důsledkem právě výše zmiňované nevyhraněné image. To lze blíže zhodnotit i skrze analýzu dílčích položek. 59,5% zaměstnanců uvedlo, že jsou hrdí na to, že pro tuto firmu pracují. To zrcadlí právě ono zmiňované nepříliš silné souznění hodnot. To, co firma představuje z hlediska procesů či cílů, očividně není plně

slučitelné s tím, co lidé v ní pracující potřebují. V rámci kvalitativní studie pro to vidím zejména dva důvody, které kladou důraz na různé hodnotové clustery.

Prvně, zaměstnanci velmi sympatizují s rodinným pojetím firmy a s ním spojenou nekonvenčností a neformálními vztahy, což tvoří jeden ze základních pilířů jejich pracovní loajality, protože činí firmu i práci v ní výjimečné: „*Oceňuju tu hlavně nadstandardně přátelské vztahy mezi lidmi*“, „*Těžko by se mi odcházelo, už jsem si na ty lidi zvykla*“, „*Baví mě fungování firmy, že není svázané nějakými formalitami*“ [řadový zaměstnanec]. Na druhou stranu jim ale chybí jasný směr či mise a další hodnoty, se kterými by se v rámci práce ve firmě ztotožnili, a to jak na úrovni firmy jako celku, tak i práce samotné. To může být způsobené např. již zmíněným nesouladem mezi principy výzkumu trhu a potřebou dělat něco všeobecně prospěšného anebo tříštěním a nejasností firemních hodnot a směru, čehož jsou si zaměstnanci vědomí a chtěli by na rozhodnutích v této oblasti více participovat: „*Tady musí být větší zapojení zaměstnanců do vize rozvoje firmy, nebo o tom musí nějak informovat*“ [řadový zaměstnanec], „*Musíme rozhodnout o vizi firmy a říct si, kam vlastně chceme směřovat*“ [člen vedení].

Situaci podtrhují i zaměstnanci komentované odpovědi na danou položku nástroje Q12. Pouze 3 z 13 dotázaných zmínilo, že mise firmy způsobuje, že je pro ně práce důležitá: „*No jo, mise firmy, ale co to je... jako vize je samozřejmě důležitá, ale to bychom ji museli mít, jinak práce pro mě důležitá je, ale nedělá to image firmy*“ [řadový zaměstnanec]. Podobně je to i s dotazníkovou položkou tážající se na doporučení tohoto zaměstnavatele. 67,6% dotázaných zmínilo, že by tuto firmu doporučilo jako dobrého zaměstnavatele, ovšem s důrazem na to, že 51,4% uvedla odpověď „spíše souhlasím“ a není o tom tedy zcela přesvědčeno. Vztah zaměstnanců k zaměstnavateli bych tedy popsal jako na průměrné úrovni, což znamená, že zaměstnanci sice mají na firmu určité více či méně silné vztahové vazby, ale nikoli takové, které by jim výrazně bránili v tom firmu opustit. Navenek se to může projevovat například i tak, že firmu mimo ni příliš nehaní, ale současně ani žádným výrazným způsobem nepropagují.

### **Škála afektivního závazku**

Na otázku identifikace s firmou a firemními hodnotami a tedy i loajality či závazku vůči firmě odpovídá i vybraná škála v rámci dotazníku OCQ (Organizational commitment

questionnaire)<sup>70</sup>. Škála byla přeložena do češtiny a použita pouze v rozsahu pěti možných odpovědí na položku, aby odpovídala našim jazykovým možnostem. Výsledný skóre uvádím v tabulce níže (tabulka 30).

Tabulka 30 - Škála pracovního závazku (dle OCQ)					
	N	Minimum	Maximum	Průměr	Směr. Odchylka
Pracovní závazek a loajalita	37	1,00	3,38	<b>2,8480</b>	,41681
Celkem	37				

S ohledem na původní škálu OCQ jsem použil převrácenou posloupnost položek, tedy aby hodnoty měřily od 1 v podobě nejpozitivnější odpovědi k 5 jako odpovědi nejméně souhlasné. Za těchto okolností můžeme tabulku interpretovat tak, že při skórování 1, co by nejsilnější možné identifikace s firmou, dosahují zaměstnanci průměrného skóru 2,85. To znamená, že i v tomto ohledu se drží na hranici průměru a že jsou zaměstnanci s firmou svázáni pouze dílčí formou (např. vztahy s kolegy) než úplnou identifikací s firemními hodnotami a kulturou. To je jen další potvrzení předpokladu, že zaměstnanci sice plně sympatizují s konceptem rodinné firmy, kdy si je každý s každým blízký a na zaměstnanecké úrovni se pořádá mnoho společných akcí, nicméně chybí jim spojení s vyššími hodnotami a vedením, stejně tak jako určitý přesah, který firma v rámci svého rozvoje potřebuje. I během rozhovorů bylo pro zaměstnance velice obtížné definovat něco, co by byli schopni nazvat misí firmy a souborem hodnot s ní spojených.

Ostatně to potvrzují i dílčí položky škály. Splynutí s firmou v podobě její propagace mimo ni zde například není příliš časté. Jen 29,7% zaměstnanců uvedlo, že si užívá rozhovorů o své práci s ostatními lidmi ve svém okolí. To může být ale i důsledek například náročnosti práce a tedy potřeby se mimo firmu od práce odpojit. Podobně se i zdá, že firma není (mimo vztahů) svým charakterem pro zúčastněné příliš výjimečná nebo vybočující. Jen 24,3% dotázaných zmínilo, že navázat s jiným zaměstnavatelem takový vztah jako mají zde, by bylo velmi obtížné. I to podporuje teze o menší hloubce identifikace s firemními hodnotami a tedy i průměrnou mírou loajality. Současně ale obsahuje i kladné aspekty, téměř 65% zaměstnanců je rádo, že může budovat kariéru právě tady, což může být dáno např. prostorem pro vlastní iniciativu a variabilitou práce. 62,2% dotázaných se v této firmě navíc cítí být členy rodiny, což ostatně podporuje výše uvedenou tezi o významu kolegů při posuzování firmy jako celku

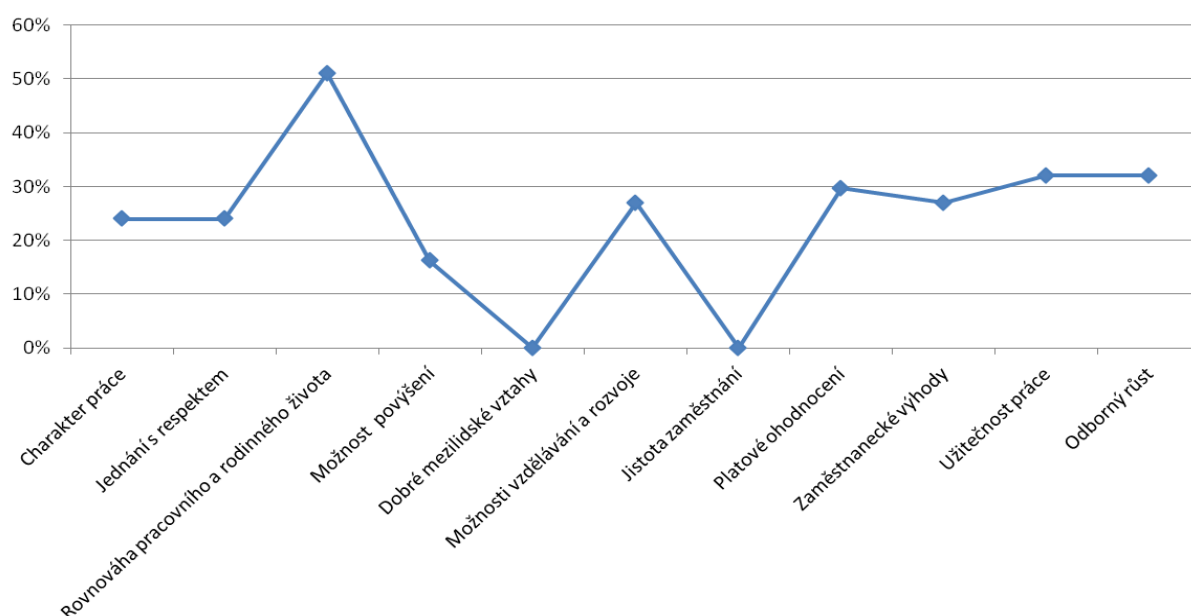
<sup>70</sup> Vzhledem k rozsahu nástroje jako celku jsem vybral pouze složku afektivního závazku, protože jako jediný se přímo váže na emoční a hodnotový vztah zaměstnance s organizací, viz diskuze.

z hlediska spokojenosti a loajality. Obecně bych tedy řekl, že pokud se týká afektivní formy závazku k firmě, pohybuje se v pásmu průměru a to z toho důvodu, že poměrně nejasnou nebo hůře uchopitelnou image firmy, se kterou je velice těžké se více ztotožnit, kompenzuje přátelská atmosféra a naladění zaměstnanců<sup>71</sup>.

#### 6.6.10 Plnění zaměstnaneckých očekávání

Na závěr bych ještě zmínil otázku potkávání se vzájemných očekávání na straně zaměstnance a na straně firmy. V některých případech již sice byly proměnné uvozeny do vztahu a interpretovány v rámci analyzovaného modulu, ale zde bych se pro větší přehlednost pokusil na základě údajů z dotazníku ještě o shrnutí toho, do jaké míry se firmě daří naplňovat potřeby svých zaměstnanců (viz graf 3). Po vzoru manuálu VÚPSV jsem použil mírnější způsob hodnocení, tedy že nuance mezi očekáváním a realitou v rozmezí jednoho bodu rozdílové škály zůstaly započítány jako v souladu s potřebami zaměstnanců<sup>72</sup>. Výstupem je tedy podíl těch zaměstnanců firmy, jejichž očekávání se výraznějším způsobem nepotkávají s firemní realitou.

Graf 3 - Podíl zaměstnanců, jejichž očekávání se udaných aspektů nesetkávají s realitou



Při interpretaci těchto skóre je třeba brát v potaz i charakter zaměstnanců, respektive jejich osobní nastavení. Mnoho z nich přichází do firmy hned po škole, což zásadním způsobem diferencuje jejich očekávání oproti zkušenějším kolegům, kteří v oblasti působí po

<sup>71</sup> Analýzu by bylo možné doplnit ještě o segmentaci zaměstnanců dle jejich míry identifikace s firmou a jejími hodnotami, čímž by vznikla zaměstnanecká typologie (viz manuál VÚPSV).

<sup>72</sup> Skóre jsou výpočtem rozdílu faktorů důležitosti jednotlivých aspektů práce a proměnných řešících dané aspekty na úrovni reálného chování firmy. Dle rozdílových hodnot byly potom proměnné rekódovány do příslušných kategorií.

několik let nebo vystřídal již několik pozic. Jak vidno nejsilněji se očekávání s realitou setkávají u vztahů a jistoty zaměstnání. V oblasti vztahů to potvrzují výše uvedené skóre týkající se dobře fungujících vztahů na úrovni zaměstnanec-zaměstnanec, zejména na neformální úrovni, což podporuje image firmy ve smyslu „jsme mladí, rodinní a přátelští“. K jistotě zaměstnání se ještě vrátím níže ve vztahu k fluktuaci. Ostatní faktory se shodně drží v rozmezí 20-30%, tedy pětiny až třetiny zaměstnanců, jejichž očekávání se výrazněji nepotkává s firemní realitou. To odpovídá tezím ohledně platového ohodnocení, vzdělávání a odborného růstu. Podobně můžeme hodnotit i pocíťovanou spravedlnost a charakter práce. Nejslabší položkou je v tomto ohledu rovnováha osobního a pracovního života. Ačkoli je obecně známé, že práce v této oblasti není z časového hlediska ničím jednoduchým, i přesto se tato situace výrazně nepotkává s realitou u více jak 50% zaměstnanců, což může výrazně přispívat ke zmiňované fluktuaci.

#### **6.6.11 Fluktuace a možný vývoj**

Faktor vyšší míry fluktuace zaměstnanců jsem uváděl v průběhu celé práce a to proto, abych pro něj našel vysvětlení. Předně vysokou fluktuaci zmiňovali i sami zaměstnanci: „*To se těžko říká, tady se ty lidi hrozně rychle mění...*“, „*Velký mínus je ta fluktuace, podívej, jsem tu přes čtyři roky a tipoval bych, že za tu dobu se tu míjelo dobře 40 lidí, to je jak kdyby se obměnila celá firma*“ [řadový zaměstnanec]. A současně, jak popíši ještě v kapitole níže, jen zlomek zaměstnanců spojuje svou budoucnost plně s působením v této firmě, což podporuje vyslovenou premisu. Na podkladě těchto informací bych se tedy tento jev pokusil vysvětlit. V první řadě je třeba zmínit poměrně vysokou spokojenost s jistotou zaměstnání (83,8%), což plně podporuje i výše uvedená analýza setkávání očekávání, kde se v podstatě u žádného z dotázaných zaměstnanců nestalo, že by se v tomto ohledu realita zcela míjela s očekávanou situací. Zdá se tedy, že ačkoli je fluktuace vysoká, zaměstnanci se o svá místa nebojí, byť mají někdy pochyby o tom, jak je s některými kolegy zacházeno (viz malá informovanost o odchodech zaměstnanců a nižší procento vnímané spravedlnosti). Vysoká fluktuace tedy očividně není způsobena aktivním působením vedení, které by se pravidelně zbavovalo méně užitečných zaměstnanců, ale je spíše iniciativou zaměstnanců.

To ostatně potvrzují i odchozí zaměstnanci, kteří hovořili o tom, že mezi hlavní důvody jejich odchodu patřily: konfliktní situace, pocity nespravedlnosti, platové ohodnocení a také pocit, že firma už nemá co předat. Podobně může působit i náročnost práce, která způsobuje narušování pracovní-životní rovnováhy, přináší přebytné množství stresu a může působit i bezúčelně, pokud jsou procesy nastaveny tak, že se projekty zbytečně předělávají,

protože vedoucí projektu procesy dostatečně nekoučuje. V souladu s tím, co již bylo řečeno, se tak zdá, že firma opravdu působí jako jakýsi kariérní mezistupeň. Láká k sobě mladé namotivované zaměstnance, kteří se zde mohou díky vysoké míře autonomie a variabilitě práce mnoho přiučit a zároveň i mnoho předat díky své energičnosti. Nicméně jakmile k tomuto přenosu dojde, dostaví se vyčerpání a následuje odchod za lepším, kde je více možností kariérně růst a osobně se rozvíjet. Ty bych nazval první a nejpočetnější skupinou. Druhou skupinou odchozích jsou potom ti, co skončí již ve zkušebním období, protože buď nejsou připraveni na takovou zátěž anebo jim nevyhovuje charakter práce: „*Jako pro mě to byl fakt chaos, když jsem přišel, nic není jasně dané, všechno se dělá na poslední chvíli, nedivím se, že to někdo nezvládne*“ [vedoucí týmu]. Tu nejméně početnou skupinu potom tvoří ti, kteří odchází na popud vedení.

### **Výhled do budoucna**

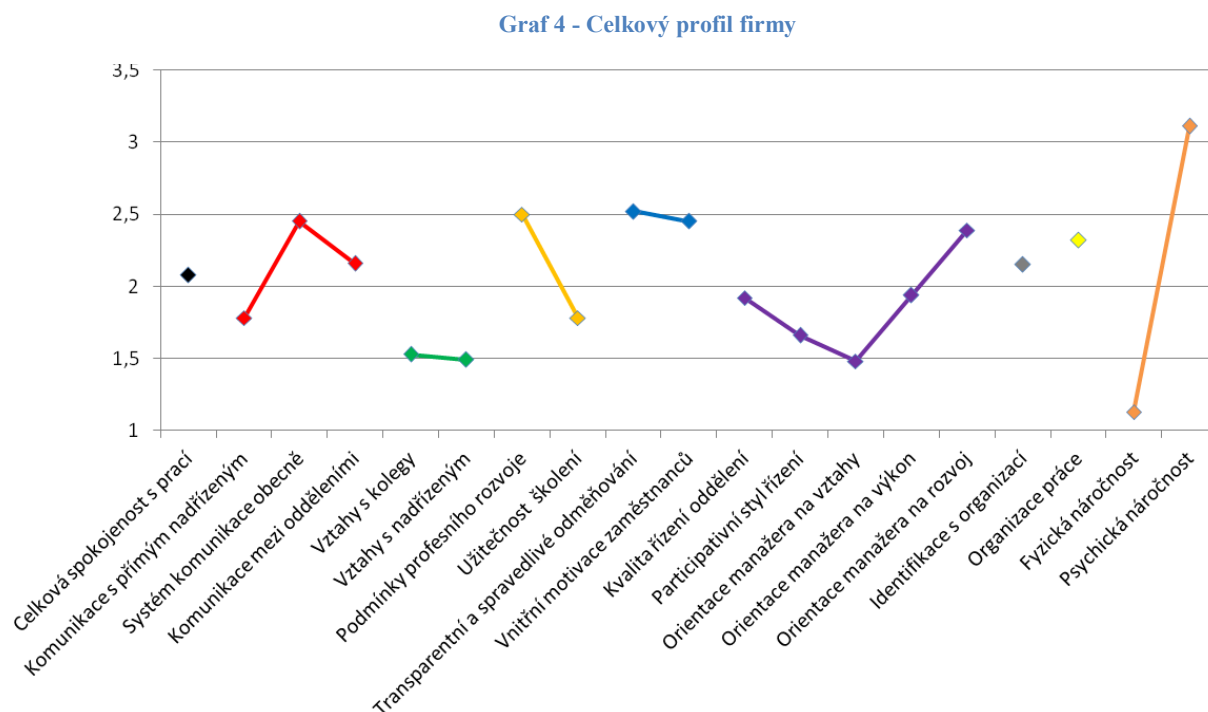
S ohledem na vše výše řečené lze udělat určitou predikci dalšího vývoje v této firmě. Ačkoli je práce z pohledu zaměstnanců velice variabilní a často i zajímavá, a mohou se v rámci ní naučit mnoho nového, je poměrně chaoticky organizovaná, nabízí málo možností pro vlastní kariérní růst, malý zájem o osoby zaměstnanců z hlediska osobního a také nižší platové ohodnocení oproti očekávání. To v kombinaci s tím, že firma zaměstnává do značné míry cíleně mladé zaměstnance, kteří nemají tolik zkušeností a zde je teprve získávají, je zcela přirozené, že pro ně bude tato firma často pouze zastávkou a svůj celkový potenciál zužitkují později někde jinde. Tento předpoklad potvrzuje i položka týkající se vize zaměstnanců ohledně setrvání ve firmě<sup>73</sup>, která představuje určitou prognózu budoucí fluktuace zaměstnanců. Celkem 75,7% dotázaných zaměstnanců uvedlo, že počítají s tím, že do pěti let firmu opustí. To plně podporuje premisu o vysoké fluktuaci zaměstnanců v této oblasti. Zdá se, že poměr vkladů a benefitů včetně možností vlastní realizace se zde v průběhu času vyčerpává a firma tak jako dlouhodobý zaměstnavatel není oproti jiným tak perspektivní. Na druhou stranu je třeba brát v úvahu i všeobecný trend moderní doby, ke kterému časté změny pracovního prostředí v rámci sběru zkušeností jednoduše patří.

---

<sup>73</sup> V původním dotazníku jsou škály dvě, ale položka týkající se přímo na úvahy o odchodu z firmy, byla na přání vedení dotazníku vyloučena jako příliš přímočará.

### 6.6.12 Shrnutí výsledků

Na předchozích stránkách jsem se pokoušel popsat prostředí vybrané marketingové agentury z hlediska faktorů spokojenosti, tedy toho, co se zaměstnancům na práci líbí a co nikoli, a také do jaké míry se očekávání spojená s touto prací potkávají s firemní realitou. Každý modul byl popsán skrze kvantitativní i kvalitativní výsledky studie a to formou silných a slabých stránek jeho fungování ve firmě. To vše bylo realizováno s cílem odhalit situaci týkající se míry pracovní spokojenosti ve firmě a doporučit na jejím podkladě oblasti k zamyšlení. Níže (graf 4) uvádím pro shrnutí všechny studované oblasti (odlišené barevně) v jednom grafu a to pomocí průměrných hodnot v rámci kombinovaných škál. Čím blíže je hodnota jedničce, tím lepší situace v této oblasti panuje.



Nejlépe fungující složkou firmy jsou vztahy (zelená barva), to se týká zejména vztahů v rámci jednotlivých týmů (a to jak mezi zaměstnanci navzájem, tak i zaměstnanci a přímým nadřízeným) a obecně neformálních vztahů v rámci rodinného charakteru prostředí. Slabším článkem vztahové roviny je pracovní úroveň vztahů, kdy spolu díky nejasnému vymezení kompetencí a někdy i slabému vedení vedoucích projektů některé týmy a osoby příliš nevycházejí. S tím souvisí i faktor komunikace (červená barva). V rámci týmu sice nejsou ve sdílení informací žádné bariéry, ty ale vznikají na celofiremní úrovni, což se projevuje buď nedostatkem, případně neúplností dodaných informací k projektu anebo obecně slabým informováním o dění ve firmě, což se týká jejího vedení. Podobně narušená komunikace



funguje i mezi týmy, což je způsobeno nejasným rozložením kompetencí a současně fungováním některých konkrétních jedinců. Faktor týkající se způsobu vedení (fialová barva) reflektuje manažerský styl vedoucích. Velmi dobře u nich funguje podpora vlastní autonomie a kreativity zaměstnanců, což se odráží zejména na samostatnosti při plnění úkolů. Současně je zde ale slabší rovina vedení a podpory ve smyslu osobního rozvoje.

Tomu přispívá i všeobecné klima ve firmě, které není příliš nakloněno zájmu o osoby svých zaměstnanců a jejich potřeby osobního i profesního rozvoje. Firma preferuje spíše přístup zaměřený na zpracování, co možná největšího objemu práce při nízkých nákladech. To se projevuje na úrovni organizace práce, která je místy dosti chaotická a především velice náročná, což zaměstnanci nenesou příliš dobře, protože množství práce neodpovídá odměnám v podobě platu i obecné podpory, jako je pozitivní zpětná vazba nebo právě zmiňovaná starost o rozvoj zaměstnanců. Práce sama o sobě je jinak pro zaměstnance zajímavá a dostatečně variabilní, což ji činí pro většinu z nich podnětnou a zábavnou. Zároveň nabízí i dostatek autonomie a místa pro vlastní kreativitu. Není však zcela naplňující, což může být způsobeno nedostatkem času na její kvalitní vykonání, mírou stresu anebo obecně její podstatou a výsledky zaměřenými na manipulaci se spotřebiteli.

Časová náročnost práce se podepisuje i pod vybalancováním pracovního a rodinného života, kde u mnoha zaměstnanců rodinný život strádá a navíc tyto ztráty nejsou na straně firmy dostatečně kompenzovány, respektive není na ně brán zřetelnější ohled. Nejslabším modulem je motivační složka práce (modrá barva), která je vázána na pocity spravedlnosti ve firmě. Systém odměňování je pro zaměstnance málo transparentní a navíc mají pocit, že v důsledku výše uvedeného není příliš pečováno o jejich vnitřní motivaci k práci a tak se v rámci motivačních složek obrací na její vnější aspekty, jako je právě zmiňovaný často nevyhovující plat. To spolu s faktem, že firma nemá příliš konzistentní image, způsobuje i nepřilíh silnou identifikaci s firemními hodnotami. Zaměstnanci jsou loajální zejména kvůli atmosféře na pracovišti a přátelskému prostředí, nikoli však kvůli práci samotné nebo firmě, která by je svým zaměřením natolik lákala.

## 7. Diskuze

V rámci charakteru a možností výzkumu, které tato oblast nabízí, dělím část „diskuze“ pro větší přehlednost do tří částí: zodpovězení výzkumných otázek, limity výzkumu a jeho možná rozšíření. První část se týká stručného shrnutí v intencích stanovených výzkumných otázek (VO1-VO5). Limity poukazují na možné problémy či nedostatky a jejich případnou eliminaci a řešení. Část týkající se možných rozšíření potom poukazuje na rozsah empirické části a doporučení na její možná rozšíření.

### Zodpovězení výzkumných otázek

VO1: S ohledem na výše uvedené informace je zřejmé, že pracovní spokojenost v této firmě je nejsilněji vnímána skrze vztahy, které na pracovišti fungují. Neformální a rodinný charakter firemního prostředí mu propůjčuje takovou sílu, že je schopen kompenzovat jiné nedostatky například v rovině vztahů pracovních. Zvláště zřetelné je to na úrovni společných firemních akcí nebo v rámci jednotlivých týmů, které obvykle vytváří přátelské a podpůrné prostředí. Druhým výrazným faktorem spokojenosti je postava vedoucího týmu, který působí jako základní kámen, který o svůj tým pečuje a snaží se ho chránit, i když například nedisponuje potřebnou sadou manažerských dovedností. Třetím klíčovým faktorem je charakter práce ve smyslu jejího obsahu, zaměstnanec těší její nesmírná variabilita a současně možnost pracovat autonomně na zadaných úkolech, což podporuje osobní rozvoj.

VO2: Nejsilnějším faktorem pracovní nespokojenosti je pracovní zátěž. Množství práce pro toto odvětví typické se zde zdá být místy na hranici únosnosti. Zaměstnanci pracují pod velkým časovým tlakem na několika úkolech najednou, kdy sami pocítují personální rezervy při takovém objemu práce, což ústí v poměrně vysokou úroveň stresu, která už v mnoha případech není podpůrná. Toto úsilí navíc není dostatečně kompenzováno a to jak finančně, tak z hlediska benefitů a dalších odměn. Druhým faktorem nespokojenosti jsou možnosti rozvoje a péče o zaměstnance. Zaměstnanci postrádají firmou podporované aktivity typu kurzů, seminářů, nebo výjezdů, které by je vedly k profesnímu a osobnímu rozvoji kariéry, protože současným způsobem firma vytváří dojem, že o své zaměstnance nemá dostatečný zájem. Třetím faktorem je komunikace. To se týká jednak komunikace vedení směrem do firmy, kdy zaměstnanci přichází o základní informace o dění ve firmě, typu cílů, personálních změn či společné vize, jednak nedostatečného využívání zpětné vazby a to zejména té pozitivní, a jednak komunikace u zadávání projektů, což souvisí i s ne zcela jasným vymezením kompetencí jednotlivých týmů.

VO3: Role motivace je v této firmě složitější. Pokud jsem ale kladl otázku na poměr složek vnější a vnitřní motivace v této firmě, je z výše uvedeného zřejmé, že je větší váha přikládána vnějším faktorům. Z výsledků totiž vyplývá, že z obvyklých vnitřních faktorů je zde sycena zejména vlastní autonomie a zodpovědnost při výkonu práce, případně osobní rozvoj, ale nijak podporovaně ze strany firmy, zatímco další složky jako právě profesní rozvoj či růst, či osobní angažovanost či hodnotové splynutí s prací zde tak silné pouto nevytváří. Zaměstnanci jsou naopak orientováni spíše na vnější aspekty jako je plat, benefity nebo vztahy, v rámci kterých se snaží hledat kompenzaci pro nedostatečnou vnitřní motivovanost. Svou roli zde může hrát i ne zcela stoprocentní míra pocíťované spravedlnosti.

VO4: Otázka loajality ve firmě je dle mého názoru odrazem zejména již několikrát řečených vztahů a také charakteru firmy. Osobní provázanost jejích členů z ní dělá místo, kde zaměstnanci pracují rádi, pokud se jim podaří aklimatizovat na náročné a chaotické podmínky. Zaměstnanci ve firmě zůstávají, protože je baví její nekonvenčnost, mladost a tudíž možnost získat zkušenosti pro svou další kariérní dráhu. O loajalitě v pravém slova smyslu však hovořit nemůžeme. Fluktuace je zde opravdu vysoká a průměrné setrvání zaměstnance ve firmě se dá ohraničit horizontem maximálně pěti let, pokud nezahrnuji původní zakladatelský tým. Zaměstnanci současně nevykazují žádné bližší splynutí s firemní image či posláním, což je ale do značné míry způsobeno tím, že vlastně nevědí, co ji firemním cílem, nebo čeho a jak chce v budoucnu dosáhnout. Vztah k firmě tak v podstatě funguje na principu „naučím se svépomocí co nejvíc a pak to zúročím někde, kde mi nabídnou lepší možnosti pro můj potenciál“.

VO5: V případě důsledků vidím jako nejsilnější projev právě zmiňovanou fluktuaci, která zejména v poslední době přináší do firmy nové situace, protože odchází i lidé, kteří byli dlouhodobě pilíři, ale nyní potřebují větší klid. Současně se zde projevují na určitých místech i pocity rezignace a frustrace z pracovních podmínek, kdy se zaměstnancům za pracovní nasazení nedostává dostatečných odměn a zájmu. Na obecné rovině si myslím, že jde zejména o psychické vyčerpání zaměstnanců a určitou demotivaci, kterou více či méně začínají v rámci své práce pocíťovat. Otázkou je, zda takto rapidní obměňování kolektivu může i nadále stačit firmu držet v kýženém pracovním tempu, protože opakovaný nábor znamená další zátěž pro stávající zaměstnance, kteří musí ty nové alespoň částečně zaučovat, čímž opět ztrácí tolik potřebný čas ke své vlastní práci.

## Limity výzkumu

Z hlediska časového penza výzkumu jsem situaci nastínil již výše. Design mé studie je ryze průřezový, tzn., zachycuje situaci ve firmě v jednom konkrétním časovém bodě. Současně je také třeba brát v úvahu, že zaměstnanci měli na vyplnění dotazníku čtrnáct dní, mohli jej tak vyplnit v podstatě kdekoli, v práci, doma atp., což znamená, že podmínky vyplňování dotazníku se mohly lišit a mohly tedy zaměstnance různým způsobem ovlivňovat. Podobně je třeba také zmínit, že jsem tím pádem neměl žádnou kontrolu nad tím, zda byl dotazník vyplněn skutečně tím správným člověkem, takže v tomto ohledu podobně jako v každém jiném dotazníkovém šetření bylo třeba se spoléhat na svědomitost zaměstnanců ohledně spolehlivého vyplnění nástroje. Pokud se týká časového designu výzkumu, longitudinální studie by byla v tomto ohledu samozřejmě přesnější, protože by umožňovala komparativní analýzy, ale současně také mnohem náročnější na provedení z hlediska času i úmrtnosti vzorku respondentů.

V rámci distribuce dotazníků se často hovoří o tom, zda použít elektronickou nebo papírovou podobu, protože papírová zajišťuje obvykle vyšší návratnost. I manuál k dotazníku VÚPSV zmiňuje v rámci standardizace zkušenosti s nižší návratností elektronické podoby dotazníků nebo tendence respondenta utíkat do středových odpovědí. I přes tyto návody jsem použil dotazník elektronický. Sice jsem tím znemožnil jednotné podmínky vyplňování a zadávání pro všechny zaměstnance<sup>74</sup>, ale byl to ústupek pro to, aby jich mohlo dotazník vyplnit co nejvíce, aniž by tím narušili své pracovní nasazení. Elektronickou podobu současně považuji i za praktičtější s ohledem na následnou práci s daty a především, neumožňuje se k rozdělanému dotazníku vrátit a nutí tak zaměstnance ke kompletnímu vyplnění. Současně je také tvořen blokově, takže respondent nevidí, co bude následovat, což považuji za důležité zejména s ohledem na možné úmyslné zkreslování informací. I přes výtky k návratnosti elektronických dotazníků se navíc podařilo dosáhnout návratnosti 74%, což považuji za dostatečné.

K otázkám může vybízet také nasycení kvalitativního výzkumu. V rámci kvalitativního sběru dat ve stylu grounded theory by mělo získávání dat trvat do té doby, než dojde k tzv. teoretickému nasycení, tedy kdy se získávaná data začnou opakovat (Hendl, 2005). V mém případě to znamená určitý limit výzkumu, protože nebylo možné oddotazovat osobně všechny zaměstnance, což by s ohledem na problematiku bylo žádoucí. Zmiňuji tento

---

<sup>74</sup> Ideální formou zadávání by bylo hromadné vyplňování pod dohledem výzkumníka, to však nebylo z hlediska logistiky a časových možností vůbec možné.

aspekt proto, že zaměstnanci této firmy jsou velmi citliví na svůj osobní prostor a v rámci kvalitativního šetření velice často sklouzávali do hodnocení ostatních, hájení svých týmů a ve své podstatě tak i jistému vymezování se vůči okolí. Ačkoli i to samo o sobě funguje jako zajímavé zjištění ohledně fungování firmy, zamezuje to bližšímu porozumění klimatu ve firmě, pokud tedy není oddotazována alespoň většina zúčastněných. Bližšímu pochopení jejich role a vystupování by bylo třeba názorů nejen několika nejbližších zaměstnanců, ale všech, které s danou osobou přichází pravidelně do styku. Kvalitativní sondu proto používám pro bližší popis jevů na obecné rovině a nikoli na úrovni konkrétních zaměstnanců, což by vyžadovalo zcela jinou podobu výzkumného designu.

Důležitou kapitolou k diskuzi je upřímnost či lživost respondentů. Výzkum byl prezentován jako pravidelné šetření pracovní spokojenosti, aby bylo prostředí co možná nejbližší reálnému stavu, s tím souvisí i jeho uvedení pod hlavičkou vedení firmy. Pokud se týká kvantitativní části, vidím zásadní problém v jejím zakončení, tedy v demografických položkách. Jak sami respondenti uváděli, v této části měli potřebu lhát, protože je rozladil fakt, že i přes příslib anonymity jsou po nich na závěr žádány informace, které by s největší pravděpodobností vedly k jejich identifikaci. Obava, že budou identifikováni a vedení je bude za negativní hodnocení nějakým způsobem penalizovat, je sama o sobě také velice zajímavou informací, ale neřeší spolehlivost výzkumu<sup>75</sup>. Situaci nicméně do značné míry řeší elektronická podoba dotazníku a umístění těchto položek na jeho závěr. Respondent tak mohl v klidu na vše odpovědět a teprve v závěru, kdy odhalil tyto položky, mohl začít fabulovat, což spolehlivost jádra dotazníku nenarušuje. I tak je ale samozřejmě možné, že některé položky mohli zaměstnanci úmyslně zkreslovat, aby firmu příliš nepohani.

V případě osobního dotazování byla situace jiná, každý respondent byl informován o účelech výzkumu a ujistěn o nezneužití dat mimo diplomovou práci, což bylo patrně zásadní, protože i zde jeví zaměstnanci často obavy o to, aby se rozhovor nedostal v plném rozsahu do rukou vedení. Ačkoli jsem se snažil rozhovory provádět v co možná nejpřirozenějším prostředí dle potřeb zaměstnanců, je z tohoto důvodu i zde velice dobře možné, že v některých otázkách nebyli zaměstnanci zcela upřímní a některé informace si raději nechali pro sebe. Jisté riziko přináší také samotná kombinace kvalitativní a kvantitativní metodiky, která nemusí znamenat vždy jednoznačnou shodu u poskytovaných informací. Různé podmínky dotazování mohou samozřejmě vést k různým výsledkům. Zatímco kvantitativní výzkum byl

---

<sup>75</sup> Otázka přílišného množství identifikačních údajů byla již předmětem diskuze v rámci pilotáže, vedení však na některých položkách trvalo.

formou formálního dotazníku prezentován jménem vedení a jednalo se svým způsobem o povinnost vůči firmě, osobní dotazování mohlo být do značné míry ovlivněno také vztahem k výzkumníkovi a tedy i vzájemnou důvěrou, což mohlo i nemuselo napomoci zkreslení získávaných dat.

S tím souvisí i množství použitých metod. Jsem si plně vědom, že výzkumný design je možná až zbytečně složitý, protože zahrnuje vedle kombinace kvantitativní a kvalitativní složky výzkumu i čtyři samostatné dotazníkové metody. Volba kombinace tolika metod byla ovlivněna dvěma faktory: potřebou obsáhnout v rámci nástroje vedle pracovní spokojenosti také přímo otázku angažovanosti a závazku a současně také potřebou triangulovat výsledky pomocí co možná nejširší smysluplné kombinace metod, abych se vyhnul zkreslení a získal co nejpřesvědčivější obraz fungování firmy. Principy fungování metod jsem nijak nenarušoval, pouze jsem dotazníky řešící angažovanost a závazek vložil jako podkapitoly dotazníku spokojenosti od VÚPSV. Škála Q12 byla použita samostatně v rámci rozhovorů. Jednotlivé metody tedy nejsou použity ve vzájemném rozporu, a ačkoli jejich množství komplikuje analýzu dat, neměly by se vzájemně negativně ovlivňovat.

Jádrový dotazník spokojenosti od VÚPSV nebyl použit podobně jako další metody v plném rozsahu. Narušení jeho úplnosti tedy může mít vliv na jeho vyhodnocování jako celku. Nicméně, analýza byla prováděna dle manuálu skrze jednotlivé moduly. Kombinované škály byly zachovány a položkově neměněny, aby nebyla narušena jejich konzistence. Úpravy se týkaly pouze sémantiky, aby lépe odpovídala prostředí výzkumu trhu anebo konkrétních dílčích položek, které byly po domluvě s vedením nebo na jeho přímou žádost vyloučeny. Jádrové prvky dotazníku však zůstaly zachovány a na analýzu by tak úpravy neměly mít zásadní vliv. Dotazník Q12 a UWES zůstaly nezměněné, OCQ byl použit v segmentované moderní formě a to pouze skrze afektivní škálu. Popis nástroje tuto možnost umožňuje, protože měří jiný typ závazku, než zbylé dvě. Nicméně jelikož je tato škála jediná, která se váže na firmu emočně a nezkoumá obecné postoje zaměstnanců, není ji možné interpretovat skrze kompletní nástroj zahrnující všechny tři závazkové škály<sup>76</sup>.

Sběr dat mohla ovlivnit i sama délka dotazníku. Oproti běžným průzkumům spokojenosti byl jeho rozsah nepoměrně delší, což mohlo na respondenty působit únavně a nutit je například ke stereotypizaci v odpovídání. Ačkoli jsem si byl tohoto problému vědom, nechtěl jsem přílišným krácením dotazníku narušit vlastnosti použité metody. Jednotlivé

---

<sup>76</sup> Důvodem pro nezakomponování všech škál byla kromě jejich zaměření také již poměrně rozsáhlá délka dotazníku.

moduly dotazníku lze sice použít samostatně, ale pro komplexní zhodnocení pracovní spokojenosti a loajality si žádají použití v podobě celku. To se týká i ostatních metod, které by krácením o položky ztrácely své vlastnosti.

S ohledem na výše uvedené se také nabízí otázka psychometrických kvalit použitých metod. Všechny tyto metody byly standardizovány a v rámci svého vývoje testovány na rozsáhlém vzorku respondentů. V případě dotazníku spokojenosti od VÚPSV neexistují sice přímé normy, což je ale úmyslné, protože slouží k identifikaci pracovní spokojenosti, tedy konceptu, který je natolik proměnlivý s ohledem na pracovní prostředí, že jej nemá větší význam v obecné podobě normovat. Nabízí ale množství rozhovorů, na jejichž podkladu vznikl a současně také výsledky čtyř velkých podniků použitých při standardizaci, které lze využít alespoň v některých případech jako referenční body. Hodnocení samo o sobě je jinak závislé na potřebách zaměstnavatele nebo kritériích stanovených výzkumníkem. Každý z modulů byl sám o sobě testován a každá škála obsahuje informace o vnitřní konzistenci položek, aby byla zajištěna jejich provázanost s předmětem.

V případě Q12 je nástroj přeložen do českého jazyka a použit v rámci širšího vzorku i na české populaci. Nástroj byl standardizován rozsáhlými výzkumy čítajícími na statisíce respondentů. Současně nabízí i individuální analýzu jednotlivých položek. V případě angažovanosti a závazku může být škála zkreslena jejím převodem do českého jazyka a současně také ovlivněna neexistencí norem pro českou populaci. V případě angažovanosti jsem za referenční vzorek použil standardizační soubor a soubor použitý pro aplikaci na ostatní země Evropy. V případě pracovního závazku je hodnocení výsledkem pouze posouzení pracovníka s ohledem na jednotlivé položky, protože k dílčím škálám dosud neexistují platné normy. Vlastnosti nástrojů jsou tedy v některých případech neúplné, ale vzhledem k širokému využití ve světě a formě zpracování pomocí obsahové analýzy to nebrání jejich použití k výzkumu i u nás.

S tím souvisí i již zmíněný problém českého překladu. Ani UWES ani škála afektivního závazku nemá dosud standardizovaný český překlad. Existuje zde tedy riziko zkreslení psychometrických kvalit nástroje skrze jeho chybné přeložení. Snažil jsem se volit slova tak, aby co nejlépe odpovídala znění původní škály, ale aby současně v našem jazyce dávala smysl. Velký problém přináší jazykový převod zejména u škály týkající se závazku, která sice v originálním znění nabízí sedmi bodovou možnost odpovědi, ale v češtině jsem dospěl k závěru, že překlad možné odpovědi „moderately agree“ není možný, protože by respondenty mátl či nedával smysl. Z toho důvodu byla použita běžná pětibodová škála, což

ovšem mění výpovědní hodnotu nástroje. Nicméně s ohledem na to, že byla škála využita jako doplněk a formou obsahové analýzy, nespátřuji v tomto směru větší problém v jejím použití v takovéto modifikované podobě.

V rámci vyplňování položek se může objevit i další limit a to vliv osobního nastavení respondenta. S ohledem na uvedený problém ohledně obav z transparentnosti výsledků ve smyslu způsobu využití dat vedením a současně zcela běžnou preferencí některých jedinců ve smyslu vyhýbání se hraničním odpovědím (nebo naopak inklinace k nim), je třeba zohlednit i fakt, že některé položky mohou být do značné míry tímto způsobem zjemněny, aby nepůsobily tak vyhraněným dojmem. Tomu odpovídá i riziko velkého množství položek středových, kde se respondent nemusí přiklonit ani k jedné z nabízených variant. To může škodit datům z hlediska jejich vyhraněnosti, nicméně současně nebylo možné škály redukovat do podoby nucené krajní volby<sup>77</sup>.

Otázky může vzbuzovat také forma interpretace výsledků. V případě klasických metod je vždy k dispozici norma, které se lze držet jako referenčního bodu. V případě analýzy pracovní spokojenosti a loajality je situace složitější, protože normy v klasické podobě pro výraznou variabilitu fenoménu neexistují a nabízí se tak zcela logická otázka, jak určit, zda 60% spokojených zaměstnanců znamená hodně nebo málo. V rámci analýzy jsem se proto držel při interpretaci několika záhytných bodů. V první řadě jsou zde statistické procedury, které samy dokáží zvážit pomocí signifikance důležitost vztahu mezi proměnnými. To však neřeší popisné statistiky, se kterými instrument pracuje především. Proto výsledky vztahují jednak ke standardizačním studiím<sup>78</sup> a jednak k existujícím normám, například v případě UWES. Zbylé interpretace jsou uváděny buď s ohledem na rozdíly dané porovnáním v rámci třídění (např. mezi týmy) anebo na podkladě znalosti prostředí firmy a zájmů vedení, které jsou určující pro tvrzení, že je některý z výsledků důležitý. Takto vzniklé posouzení je současně postaveno i na opakovaném zmiňování důležitosti daných aspektů v rámci kombinace různých metod obsažených v metodologii.

Poslední, na co bych upozornil, je možné zkreslení dat angažovaností výzkumníka. Již výše bylo zmíněno, z jakých důvodů jsem se k tomuto kroku rozhodl. Nepopírám, že má znalost prostředí a stejně tak i některých zaměstnanců může značným způsobem zkreslovat realitu fungování ve firmě a to například i formou kladení otázek během rozhovoru. Nicméně

---

<sup>77</sup> Jako kompromis pro tuto situaci byly u několika položek vynechány možnosti „nevím“ a „bez odpovědi“.

<sup>78</sup> Standardizační studie byly provedeny na průmyslových prostředích, proto své výsledky interpretuji v porovnání s nimi ale zároveň i v kontextu a s důrazem na zcela odlišné prostředí marketingových agentur.



snaha o zachování objektivitu výzkumu byla podporována právě co možná nejširším portfoliem metod, aby bylo co možná nejméně prostoru pro vlastní interpretace postavené na osobních postojích a zkušenostech. Data byla sbírána a analyzována takovým způsobem, aby se ve výsledcích objevovaly skutečně jen interpretace získaných výsledků a nikoli osobní postoje, což bylo zajištěno právě kombinací více metod. Vlastní vhléd byl použit pouze k tomu, aby byli vhodně vybráni zaměstnanci do rozhovorů a případně k tomu, aby se během těchto rozhovorů mířilo opravdu na ta místa, která se zaměstnanců týkají a o kterých je pro ně vzhledem k jejich zařazení relevantní mluvit. Zkreslení zapříčiněná vlastní osobou výzkumníka se tak snad podařilo alespoň částečně redukovat a to zejména jádrem empirické části v podobě tvrdých dat z dotazníkového šetření.

### **Možná rozšíření výzkumu**

S ohledem na výsledky výzkumu, které nabízejí poměrně mnoho oblastí pro podrobnější výzkum, by bylo velice užitečné rozšířit ho o širší portfolio respondentů. Užitečné by bylo zejména rozšíření o dceřinou pobočku na Slovensku, jejíž zaměstnanci byli v rámci hloubkových rozhovorů často zmiňováni, ale bohužel se šetření nezúčastnili. Ačkoli se zjištění týkají pouze mateřské pobočky, je nasnadě, že dění v ní bude zaručeně ovlivňovat i atmosféru té na Slovensku, byť jsou od centra dění vzdáleni. Proto by bylo zajímavé porovnat, zda slovenští zaměstnanci vnímají situaci stejně a zda řeší stejné problémy jako jejich čeští kolegové. Tato vzájemná konfrontace pohledů obou poboček by zároveň mohla vést i k zefektivnění spolupráce mezi nimi, což by dle výsledků výzkumu patrně bylo žádoucí, protože této pobočce chybí určitá správa či dohled.

Podobným způsobem by bylo možné výzkum rozšířit i o zaměstnance fungující jako externí složka firmy, tedy tazatelské centrum. Tím míním telefonisty na straně jedné a tazatele v terénu na straně druhé. Tito lidé fungují v jiném režimu než stálí zaměstnanci, obvykle pracují jiným způsobem, například formou dohody o provedení práce, což znamená, že se jich netýkají benefity a stejně tak i platové ohodnocení je počítáno jiným způsobem. Tito lidé by byli zajímaví především proto, že obvykle pracují pro několik agentur současně a mohli by nabídnout porovnání ohledně přístupu zaměstnavatele. Ačkoli se tato položka může zdát zanedbatelná, spokojenost těchto zaměstnanců je klíčová pro sběr dat pro jakýkoli prováděný výzkum a tedy i výsledky celé firmy.

Jako součást své analýzy jsem hovořil také o vysoké fluktuaci v rámci marketingových agentur působících v oblasti výzkumu trhu. Tuto premisu jsem vyslovil na základě informací

od zaměstnanců v této oblasti působící. Jedná se samozřejmě pouze o domněnku vyřčenou na bázi výpovědí zainteresovaných osob, která vyžaduje bližší prozkoumání například formou porovnání s jinými agenturami či přímo jinými pracovními oblastmi, nicméně určitě stojí její prozkoumání za vyšší pozornost. Pokud se týká fluktuace v této konkrétní firmě, rozhovor se třemi právě odcházejícími zaměstnanci nemusí být dostatečně vypovídající a to především proto, že jejich výpovědi mohou být zkreslené momentálním afektem. Analýzu důvodů odchodu z firmy by bylo proto žádoucí rozvinout a doplnit také o zaměstnance, kteří již ve firmě nepracují delší dobu a mají tak určitý odstup od toho, co se dělo a mohli by tak poskytnout mnohem větší náhled na firmu a její fungování.

Jak již bylo uvedeno výše, jedním z problémů studie je její časové rozložení a to hned ze dvou důvodů. Jednak pro sběr dat pouze v jednom časovém úseku a bez opakování, což nenabízí možnost komparace v průběhu času, a jednak i pro rozložení časového harmonogramu kvantitativní a kvalitativní části sběru dat. V některých případech byl odstup vyplňování dotazníku a rozhovoru i několika měsíční a ve firmě se mohlo za tuto dobu něco změnit. Svou roli samozřejmě může hrát i momentální naladění zaměstnanců či zaměstnance, což může z objektivního hlediska také výzkum do značné míry zkreslit. Z tohoto důvodu by bylo dobré, provádět výzkum opakovaně a výsledky rok od roku porovnávat, aby mohla vzniknout křivka, která by sledovala vývoj pracovní spokojenosti a pomáhala tak regulovat oblasti, kde se situace nevyvíjí požadovaným směrem. I v současné době by firma mohla nahlédnout do předchozích zaměstnaneckých výzkumů a zhodnotit alespoň částečně, zda a jakým směrem se situace vyvíjí<sup>79</sup>.

S ohledem na výše uvedené otázky, pokud se týká celistvosti obrazu firmy z pohledu zaměstnanců, by bylo také dobré zaměřit se více na vnímání image firmy a provést pro ni rozsáhlejší analýzu. Ve firmě již něco podobného probíhalo ve formě projektivních metod, nejednalo se však o standardizované nástroje, ale pouze o běžné metody používané ve výzkumu trhu. Výzkum by si proto žádal komplexnější pohled. Bližší pochopení toho, jak zaměstnanci firmu vnímají a jaké hodnoty si s ní spojují, a porovnání této situace s tím, jak si myslí, že by firma měla vypadat, by mohlo významným způsobem přispět k tomu, aby firma dospěla k lépe pojaté představě, se kterou bude pro zaměstnance snazší se ztotožnit, a tím i lépe prezentovat její image.

---

<sup>79</sup> V rámci zachování důvěrných informací nebyly na žádost vedení předchozí výsledky do výzkumu zahrnuty. Situaci by navíc komplikovala i jiná podoba dotazníku, co se konstrukce a položek týká.

Provedená analýza dat nabízí ještě několik hlubších možností, jak se na získaná data dívat. Mnou uvedené výsledky hodnotí firmu jako celek z hlediska zaměstnanecké spokojenosti a loajality. Pouze v některých případech jsem zamířil i do podrobnějších analýz, abych nahlédl do situace blíže. Toto by nicméně bylo vhodné udělat u všech položek a podívat se na výsledky i skrze třídění proměnných například za jednotlivé týmy, za zaměstnance a vedoucí či třeba dle pohlaví nebo služebního věku. Zejména dílčí analýzy za týmy by přinesly podklady ke konkrétním intervencím, protože je třeba si uvědomit, že každá specializace koncentruje jiný typ zaměstnanců a například IT složka bude určitě některé faktory hodnotit jinak, než složka zajišťující styk s klientem a vedení projektů. V rámci mé práce na to již nebyl kvůli rozsahu prostor, nicméně pro identifikování konkrétních problémů na konkrétních úrovních považuji tuto analýzu za důležité rozšíření výzkumu, která by napomohla činit změny tam, kde je to žádoucí. Podobně by bylo možné i modelovat některé další vztahy (např. vliv dílčích faktorů na celkovou spokojenost) mezi položkami skrze složitější vztahové analýzy, jako například regresní analýza.

Poslední položkou, pokud se týká rozšiřování mého výzkumu, je otázka pohledu na celé pole marketingových agentur zabývajících se výzkumem trhu. To, co nabízím v rámci výzkumu, je určitá sonda do fungování jedné agentury z hlediska spokojenosti a loajality jejích zaměstnanců. Bylo by jistě zajímavé, provést takové šetření i v ostatních agenturách a tyto výsledky porovnat. Takové informace by nejenže pomohly lépe porozumět náročnosti a celkově i pracovnímu prostředí u těchto zaměstnavatelů, ale zároveň by pomohly i s vysvětlením či potvrzením vyšší míry fluktuace v této oblasti. To je velice důležité, protože kdyby firmy dokázaly některé oblasti ošetřit, mohly by leckterým těmto jevům předejít a zvýšit tak i spokojenost svých zaměstnanců.

## **Závěr**

Cílem mé práce bylo zhodnocení vybrané marketingové agentury působící ve výzkumu trhu skrze klasické i moderní koncepty z oblasti psychologie práce a organizace. Analýza byla koncipována přes základní pilíře pracovní spokojenosti a loajality, tedy skrze osobní nastavení zaměstnanců, charakter práce a pracovní náplně, pracovní podmínky, percipovanou spravedlnost, identifikaci s image firmy, vztahy s kolegy a nadřízenými a systém komunikace. Teoretická i praktická část práce byla současně opřena i o moderní koncepty pracovní angažovanosti a závazku, které se staly i součástí výzkumného aparátu. Vedle přípravy teoretického pole pro empirickou část výzkumu byla teoretická část cílena také na vymezení vztahu mezi těmito koncepty za účelem ukázat souvislost mezi danými faktory, pocíťovanou spokojeností a na ni vázanými pocity angažovanosti a loajality nikoli formou jednosměrného vztahu, ale formou reciproční, tedy vzájemného ovlivňování se všech těchto konceptů navzájem.

Empirická část práce byla věnována analýze konkrétního firemního prostředí a to formou kombinace kvantitativní metodiky (formou dotazníku) a kvalitativní metodiky (formou hloubkových rozhovorů) s cílem podchytit co nejobjektivněji percepci firemního prostředí jejími zaměstnanci. Výzkum poukázal na několik dílčích oblastí, zejména ve sféře odměňování, rozvoje, vnímání image firmy a péče o zaměstnance, ve kterých je možné nadále aktivně intervenovat tak, aby se zvýšila spokojenost zaměstnanců s prací a tím i lépe zvládali vysoké nároky, které na ně toto prostředí klade. Protože ačkoli situaci jistým způsobem zvládají, vztahová stránka a možnost autonomně se podílet na zpracovávání projektů, které ve firmě hrají velmi podstatnou roli, nemohou držet celý koncept pracovní spokojenosti a loajality na dlouhodobě udržitelné a akceptovatelné úrovni.

## **Doporučení**

Zde ještě zmiňuji několik základních podnětů, na které poukázaly výsledky mé studie a na které by se firma mohla zaměřit, aby zvýšila skóry svých zaměstnanců v některých oblastech škál pracovní spokojenosti a loajality. Doporučení uvádím pouze na obecné úrovni formou předesnění celých oblastí, které patrně nefungují zcela stoprocentně, a je možné s nimi nějakým způsobem pracovat. Bližší pohled by následně přinesly dílčí analýzy za každý tým, které by umožnily identifikaci konkrétních míst, která by potřebovala posílit.

Na co se zaměřit:

- Práce se zpětnou vazbou - Zaměstnanci potřebují průběžnou zpětnou vazbu ohledně toho, jak svou práci zvládají, jak si vedou jejich projekty i jak si vede firma jako celek, protože tyto informace tvoří podstatnou část jejich motivačních sil k práci. Tato zpětná vazba by měla být pravidelná a měla by obsahovat pozitivní složku. Může se to zdát banalitou, ale i prosté „poplácání po zádech“ za odvedenou práci může dát zaměstnancům tolik potřebný pocit smysluplnosti a dobře odvedené práce.
- Zájem o zaměstnance - Zaměstnanci firmy se pro ni očividně do značné míry obětovávají, což se projevuje formou celkově vysokého penza času stráveného v práci často na úkor osobních potřeb s cílem odvést ji co nejkvalitněji. To by mělo být vedením více vnímáno, oceňováno a také kompenzováno, například formou dodatečného volna, odměn nebo jiných bonusů.
- Rozvoj zaměstnanců - Zaměstnanci potřebují vědět, že jsou cennou a jedinečnou součástí firmy a nikoli pouze řadovou pracovní silou napomáhající zisku. Už kvůli profilu firmy považují za nutné, investovat více času a prostředků do osobního a profesního rozvoje zaměstnanců, protože se jedná o investice, které se firmě vrátí a navíc se jedná i o pocit většího zájmu o zaměstnance a jejich potenciál.
- Práce s informacemi - Systém informování by měl být transparentnější. Vedoucí projektů by měli více dohlížet na své projekty a modulovat je dle požadavků klienta, zabránit to pak jejich zbytečným změnám a předělávání, které jsou způsobovány tím, že vedoucí projektu iniciuje minimum projektových schůzek a nemá tak o projektu dostatečný přehled. Transparence systému se týká i povyšování a informování o odchodech zaměstnanců, aby zaměstnanci věděli, co se ve firmě děje.
- Budování image firmy - Během několika dní strávených se zaměstnanci a analýzou jejich pracovního prostředí, jsem sice získal jen rámcový přehled, ale na základě jejich výpovědí a pocitů si myslím, že by vedle rodinného charakteru firmy měl vzniknout jasnější koncept ohledně jejich cílů a směru, aby zaměstnanci získali širší pole pro to se s firmou a jejími hodnotami ztotožnit.

## Seznam použité literatury

- Adams J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5). 422-436.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1). 4-28.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy*. London: Palgrave Macmillan.
- Barrus, A., Costello, S., Beaman, G. & Westover, J. H. (2016). Exploring comparative employee engagement: Six case studies of high-performing organizations. *Management education: An international journal*, 16(1). 1-12.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: beyond honesty and conscientiousness. *Academy of management review*, 23(1). 154-161.
- Bedrnová, E. & Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Borders, J. H. (2014) *Handbook on the psychology of self-esteem*. New York: Nova Science Publishers.
- Brayfield, A. H. & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5). 307-311.
- Brief, A. & Weiss, H. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1). 279-307.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. & O'Reilly, Ch. A. (1990). Building organizational commitment: A multiform study. *Journal of occupational psychology*, 63(3). 245-261.
- Corvino, J. (2002). Loyalty in business? *Journal of Business Ethics*, 41(1-2). 179-185.
- Coughlan, R. (2005). Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of managerial issues*, 17(1). 43-57.
- Csikszentmihalyi, M. (2015). *Flow: O štěstí a smyslu života*. Praha: Portál.

- Dey, T., Kumar, A. & Kumar, Y. L. N. (2014). A new look at the antecedents and consequences of organizational commitment: A concept study. *International journal of humanities and soical science*, 4(1). 281-286.
- Dugguh, I. S. & Ayaga, D. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *Journal of business and management*, 16(5). 11-18.
- Duska, R. (2004). Whistleblowing and employee loyalty. In Beauchamp, T. L. & Bowie N. E. (Eds.), *Ethical theory and business* (335-339). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Eledigo, J. M. (2013). Does it make sense to be a loyal employee? *Journal of business ethics*, 116(3). 495-511.
- Eskildsen, J. K. & Nüssler, M. L. (2000). The managerial drivers of employy satisfaction and loyalty. *Total quality management*, 11(4-6). 581-588.
- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál.
- Fornes, S. L., & Rocco, T. S. (2004). Commitment elements reframed (antecedents and consequences) for organisational eff ectiveness. *Florida International University*, 19(3). 391-397.
- Fox, S., & Spector, P. E. (2005). *Counterproductive work behavior: investigations of actors and targets*. Washington, D. C.: American Psychological Association.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of general psychology*, 2(3). 300-319.
- Frye, C. M. (1996). *New evidence for the job characteristics model: A meta-analysis of the job characteristics - job satisfaction relationship using composite correlations*. Paper presented at the 11th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Goulet, L. R. & Singh, P. (2002). Career commitment: A reexamination and an extension. *Journal of vocational behavior*, 61(1). 73-91.
- Griffin, R. W., & Bateman, T. S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (157-188). New York: Wiley.

- Hackett, R. D. & Lapiere, L. M. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of vocational behavior*, 58(3). 392-413.
- Hackman, J. R. & Oldham G. R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis and the evaluation of job redesign projects*. Yale University.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2). 250-279.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal*, 49(2). 305-325.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2). 268-279.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Keyes C. L. M. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In Keyes, C. L. M. & Haidt, J. (Eds), *Flourishing: the positive person and the good life* (205-224). Washington D. C.: American psychological association.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Kilham E. A. & Agrava, S. (2009). *Q12 Meta-Analysis: The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. Washington D. C.: Gallup Inc.
- Hayes, N. (2003). *Aplikovaná psychologie*. Praha: Portál.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World publishing company.
- Hnilica, K. (2002). Povolání a kvalita života. *Psychologie v ekonomické praxi*, 37(3-4). 133-145.
- Holmes, T. H. & Rahe, T. H. (1967). The Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11(2). 213-218.



- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, commitment in organizations. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (445-507). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Liden, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (255-276). Hoboken, New York: Wiley.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The ICFAI journal of organizational behavior*, 6(4). 7-25.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New York: Wiley.
- Judge, T. A. & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of applied psychology*. 78(6). 939-948.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3). 485-519.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1). 17-34.
- Judge, T. A., & Church, A. H. (2000). Job satisfaction: Research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (166-198). Oxford UK: Blackwell.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1). 80-92.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3). 530-541.
- Judge, T. A. & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In Eid & Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (393-413). New York: Guilford publications.

- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. & Rich B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta analysis of the literature. *Journal of vocational behavior*, 77(2). 157-167.
- Jurovský, A. (1980). *Osobnosť človeka pri práci*. Bratislava: Práca.
- Khuong, M. N. & Tien, B. D.(2013). Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction - A study of banking sector in Ho Chi Minh City. *International journal of current research and academic review*, 1(4). 81-95.
- Kiruthiga, V. & Magesh, R. (2015). Rouse employee loyalty through job satisfaction. *Australian journal of basic and applied science*, 9(10). 273-280.
- Kollárik, T. (1986). *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca.
- Kollárik, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského.
- Křivohlavý, J. (1998). *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada Publishing.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In Dunnette (Ed.), M. D., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1297-1349), Chicago: Rand McNally.
- Mahadzirah, M. & Wan, M., N. (2012). A model of quality of work life, life satisfaction and service quality. *Asian journal of business research*, 2(2). 38-51.
- Mayerová, M. (1997). *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1). 1-18.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human resource management review*, 11(3). 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Jornal of vocational behavior*, 61(1). 20-52.
- Mlezivová, I. & Svobodová, L. (2016). Pracovní život v Česku i z pohledu subjektivně vnímané kvality pracovního života ekonomicky aktivní populace. *Časopis výzkumu a aplikací*

v profesionální bezpečnosti [online]. 9(4) [cit. 2017-05-25]. Dostupné z:  
<http://www.bozpinfo.cz/josra/pracovni-zivot-v-cesku-z-pohledu-statistik-i-z-pohledu-subjektivne-vnimane-kvality-pracovniho>.

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2). 224-247.

Muindi, F. & K'Obonyo, P. (2015). Quality of working life, personality, job satisfaction, competence and job performance: A critical review of literature. *European scientific journal*, 11(26). 223-240.

Murrell K. L. & Meredith M. (2000). *Empowering employees*. New York: McGraw-Hill.

Palmer, S & Gyllenstein, K. (2015). *Psychological resilience and wellbeing*. London: Sage publishing.

Paulík, K. (2001). Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti. *Psychologie v ekonomické praxi*, 36(1-2). 1-11.

Polouse, S. & Sudarsan, N. (2014). Work life balance: a conceptual review. *International journal of advances in management and economics*, 3(2). 1-17.

Ptáček, R. (2013). *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. Praha: Grada Publishing.

Rantanen, J., Kinnunen, U., Mauno, S. & Tillemann, K. (2011). Introducing theoretical approaches to work-life balance and testing a new typology among professionals. In Kaiser, S. et al. (eds.), *Creating balance?* (27-46). Berlin: Springer Verlag.

Rath, T. & Harter, J. (2010). *Wellbeing: The five Essentials elements*. Gallup Press.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1). 1-28.

Růžička, J. (1994). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.

Rymeš, M. (2002). K pojetí zaměstnanecké adaptace. *Psychologie v ekonomické praxi*, 37(1-2). 81-86.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2). 224-252.

- Scott, T. B., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1960). *A definition of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Shekhawat, S. (2016). Job satisfaction leads to employy loyalty. *International journal of business & engineering research*, 10(20). 1-5.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational health psychology unit, Utrecht university.
- Schreurs, B., et al. (2014). Work values and work engagement within teams: The mediating role of need satisfaction. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 18(4). 267-281.
- Smith P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Snyder, C. R. (1999). *Coping: The psychology of what works*. New York: Oxford university press.
- Spector., P. E. (1994). *Job satisfaction survey*. Tampa: University of South Florida.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences*. London: Sage Publishing.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of management journal*, 38(5). 1442-1465.
- Starnes, B. J. & Truhon, S. A. (2006). *A primer on organizational commitment*. Milwaukee: ASQ Quality press.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70(3). 469-480.
- Svianteková, G. (2011). Role zaměstnávajících organizací ve vztahu práce-soukromí. In Gillernová a kol., *Psychologické aspekty změn v české společnosti* (206-215). Praha: Grada Publishing.
- Syptak, J. M., Marsland, D. W., & Ulmer, D. (1999). Job satisfaction: Putting theory into practice. *Family Practice Management*, 6(9). 26-30.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K. & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

- Thierry, H. K. (1998). Motivation and satisfaction. In Drenth, P. J. D., Thierry, H. K. & de Wolff, C. J. (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology, Volume 4: Organizational Psychology* (253-290). Hove: Psychology Press.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129(6). 914-945.
- Tyson, S. & Jackson, T. (1997). *Organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- Vahle-Hinz, T. (2016). Stress in nonregular work arrangements: A longitudinal study of task- and employment-related aspects of stress. *Journal of occupational health psychology*, 21(4). 415-431.
- Ventegodt, S., Andersen, N. J., Kandel, I., Enevoldsen, L. & Merrick, J. (2008). Scientific research in the quality of working-life (QWL): Generic measuring of the global working life quality with the SEQWL questionnaire. *Freund Publishing House Limited*, 7(2). 201-217.
- Vinopal, J. (2015). *Metodika dlouhodobého monitorování subjektivní kvality pracovního života v České republice*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR.
- Vokić, N. P. & Hernaus, T. (2015). The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty - the interplay among the concepts. *EFZG Working paper series*, 15(7). 2-13.
- Vroom V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- VÚPSV. (2007). *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí.
- Waqas, A. et al. (2014). Factors influencing job satisfaction and its impact on job loyalty. *International journal of leasing & development*, 4(2). 142-154.
- Wagnerová, I. (2002). Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti. *Psychologie v ekonomické praxi*, 37(3-4). 163-172.
- Walker, A. G. & Smither, J. W. (1999). A five-year study of upward feedback: What managers do with their results matters. *Personnel psychology* 52(2). 393-423.

Walster, E., Berscheid, E. & Walster, G. W. (1973). New Directions in Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2). 151-176.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota studies in vocational rehabilitation. Minneapolis: University of Minnesota.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. In Staw, B. M. & Cummings, L. L. (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (1–74). Greenwich: JAI Press.

Wright, T.A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1). 84-94.

## **Seznam příloh:**

Příloha 1 - Dotazník pracovní spokojenosti a loajality

Příloha 2 - Dotazník spokojenosti od VÚPSV

Příloha 3 - Utrechtská škála pracovní angažovanosti (UWES)

Příloha 4 - Škála afektivního závazku (ACS)

Příloha 5 - Struktura rozhovoru

Příloha 6 - Škála spokojenosti Q12

Příloha 7 - Ukázkový přepis rozhovoru